T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞÇE ÇAKIR

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

KOCAELİ – 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

TUĞÇE ÇAKIR

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM ORGANİZASYON

DANIŞMAN: YRD. DOÇ. DR. HÜLYA GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ - 2008

T.C.
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

GÜÇLENDİRME VE GÜÇLENDİRMENİN ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI İLE İLİŞKİLERİNİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tezi Hazırlayan: TUĞÇE ÇAKIR

Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Tarihi ve No: 22/09/2008-2008/23

Prof. Dr. Mustafa KÖKSAL

Yrd. Doç. Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU

Yrd. Doç. Dr. İ.Figen GÜLENÇ

KOCAELİ - 2008

ÖNSÖZ

Değişen, gelişen dünyamızda, varlığını sürdürebilmek için globalleşme denizinde yüzmek zorunda olan organizasyonlar rekabet avantajının anahtarını ellerinde tutmak istemektedirler. Bu amaçla güçlendirme 1990'lardan itibaren sosyolojiden yönetim bilimine birçok alanın konusu olmuş ve birçok işletme tarafından benimsenmiştir. Güçlendirme sürdürülebilir rekabet avantajının en önemli unsuru olan insanı odağına almaktadır.

Güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların farklı perspektiflerden baktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güçlendirmenin bireysel yönünden bazı araştırmacılar ise güçlendirme için gerekli olan örgüt yapısı ve organizasyonel uygulamalardan bahsetmektedir. Güçlendirmeyi bireysel boyutta ele alan yazarlar, güçlendirmeyi "psikolojik" bir deneyim olarak görmekte ve çalışanların algılamaları üzerinde odaklanmaktadırlar.

Bu çalışmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri incelenmektedir. Kocaeli'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörünün öncü firmalarından birinde anket uygulaması yapılmıştır. Bunun sonucunda 167 adet eksiksiz ankete ulaşılmıştır.

Çalışmanın birinci bölümünde güçlendirmenin tanımına, kapsamına, önemine, benzer kavramlarla ilişkisine, güçlendirmeye etki eden bireysel ve örgütsel kaynaklı belirleyicilerine ve güçlendirmenin sonuçlarına yer verilmiştir. Ayrıca bu bölümde güçlendirmenin belirleyicileri ve sonuçları üzerinde yapılan akademik çalışmalardan ayrıntılı bir şekilde bahsedilmektedir. İkinci bölümde güçlendirmenin sonuçları olarak iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti çalışan davranışları çerçevesinde incelenmiştir. Bu bölümde söz konusu değişkenlerin tanımlarına, kapsamlarına ve güçlendirme ile ilişkilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde ise araştırmamızın analizleri ve bu analizlerin değerlendirmeleri yer almaktadır. Son bölümde ise araştırmanın sonuçları ayrıntılı bir şekilde yorumlanmış ve araştırmamızla ilgili çeşitli önerilerde bulunulmuştur. Bu sonuçlara göre çalışanların güçlendirilmesi iş tatminini, iş performansını ve duygusal bağlılığı arttırdığı söylenebilir.

Bu çalışmayı gerçekleştirirken benden desteğini, özverisini esirgemeyen ve bu çalışmayı sonuçlandırmamda büyük emeği geçen tez danışmanım Sayın Yrd.Doç.Dr. Hülya G. ÇEKMECELİOĞLU'na, tez çalışmam süresince ve anketlerin uygulanması sırasında verdikleri destekten dolayı başta Sena BAŞAK ve Begüm ONAR olmak üzere tüm çalışma arkadaşlarıma, beni hiçbir zaman yalnız bırakmayan dostum Özlem KELEŞ'e, benden sevgisini ve desteğini hiçbir zaman esirgemeyen Murat İMİRZİ'ye, son olarak her zaman yanımda olan ve beni her konuda destekleyen, annem Meral ÇAKIR'a , babam Tuna ÇAKIR'a ve kardeşim Gökçe ÇAKIR'a sonsuz teşekkürlerimi ve sevgilerimi sunarım.

Ekim 2008 **Tuğçe ÇAKIR**

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....I
İÇİNDEKİLER.....III
ÖZET.....VI
ABSTRACT.....VII
KISALTMALAR.....VIII
ŞEKİL DİZİNİ.....IX
TABLO DİZİNİ.....X

BÖLÜM 1: GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI

1.1. GÜÇ KAVRAMI ve GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI.....11
1.1.1.**Güç Kavramı ve Gücün Kaynakları.....11**
1.1.1.1. **Güç Kavramı.....11**
1.1.1.2. **Gücün Kaynakları.....12**
1.1.1.3. **Güçlendirme Açısından Gücün Kaynakları.....13**
1.1.2.**Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi.....14**
1.2. **GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ.....18**
1.2.1.**Yetki Devri.....18**
1.2.2.**Yönetime Katılma.....20**
1.2.3.**Motivasyon.....22**
1.3. **GÜÇLENDİRMENİN BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI.....23**
1.3.1.**Güçlendirmenin Belirleyicileri.....23**
1.3.1.1. **Bireye Özgü Etmenler.....27**
1.3.1.1.1.**Özsaygı.....27**
1.3.1.1.2.**Kontrol Odağı.....27**
1.3.1.1.3.**Cinsiyet.....28**
1.3.1.1.4.**Eğitim.....29**
1.3.1.1.5.**Kıdem.....29**
1.3.1.2. **Çevreye Özgü Etmenler.....30**
1.3.1.2.1.**Rol Belirsizliği.....30**
1.3.1.2.2.**Sosyo-Politik Destek.....31**

1.3.1.2.3.**Bilgiye Erişim.....31**
1.3.1.2.4.**Kaynaklara Erişim.....32**
1.3.1.2.5.**Katılımcı İş İklimi.....33**
1.3.1.2.6.**Ödüller.....34**
1.3.1.2.7.**Üstlerle İletişim ve Üstlere Güven.....34**
1.3.1.2.8.**Takım Çalışması.....36**
1.3.1.2.9.**Performans.....36**
1.3.1.2.10.**Örgütsel Engeller.....36**
1.3.1.2.11.**İşin Karakteristiği.....37**
1.3.2. **Güçlendirmenin Sonuçları.....41**

BÖLÜM 2: GÜÇLENDİRMENİN SONUÇLARI OLARAK ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

2.1. İŞ TATMİNİNİN TANIMI ve ÖNEMİ.....43
2.1.1. **Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....46**
2.2. **İŞ PERFORMANSININ TANIMI ve ÖNEMİ.....47**
2.2.1. **Güçlendirmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....48**
2.3. **DUYGUSAL BAĞLILIĞIN TANIMI ve ÖNEMİ.....49**
2.3.1. **Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....50**
2.4. **İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI ve ÖNEMİ.....51**
2.4.1. **Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....52**

BÖLÜM 3: GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

3.1. **ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....54**
3.2. **ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER.....54**
3.3. **ÖRNEKLEM KÜTLESİ ve VERİ TOPLAMA.....56**
3.4. **ANKET ÖLÇEKLERİNİN OLUŞTURULMASI.....57**
3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI.....58
3.5.1.**Demografik Analizler.....58**
3.5.2.**Güvenilirlik ve Faktör Analizi.....61**
3.5.2.1. **Güçlendirme.....61**

3.5.2.2. **İş Tatmini.....63**
3.5.2.3. **İş Performansı.....63**
3.5.2.4. **Duygusal Bağlılık.....64**
3.5.2.5. **İşten Ayrılma Niyeti.....64**
3.5.3.**Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler.....65**
3.5.4.**Korelasyon Analizi.....66**
3.5.4.1. **Demografik Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi.....66**
3.5.4.2. Tüm Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları.....68
3.5.5.Regresyon Analizi.....71
3.6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ.....75

BÖLÜM 4: SONUÇ ve ÖNERİLER

EK.....82
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....84
ÖZGEÇMİŞ.....91

ÖZET

1990'lı yıllardan beri araştırmacıların bir yönetim tekniği olan güçlendirmeye duyduğu ilgi giderek artmaktadır. Katılımcı yönetimi, takım çalışmasını, gücün çalışanlarla paylaşımını gerektiren güçlendirme, çağdaş bir yönetsel uygulama ve anlam, yetkinlik, otonomi ve etki boyutlarını içeren çalışanların mevcut koşulları nasıl algıladığı ve ne hissettikleri ile ilgilenen psikolojik bir kavramdır. Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulanması sonucunda örgütsel ve bireysel sonuçları etkilemekte ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamaktadır.

Bu çalışmada güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan davranışları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Kocaeli'nde otomotiv sektöründe faaliyet gösteren uluslararası bir firmada anket uygulaması yapılmıştır. Bunun sonucunda firmanın beyaz yaka çalışanlarından 167 adet eksiksiz ankete ulaşılmıştır. Bu anketler güvenilirlik, faktör, korelasyon ve regresyon analizlerine tabi tutularak değerlendirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerinde istatistiki olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu sonuçlara paralel olarak güçlendirmenin iş tatminini, iş performansını ve duygusal bağlığı arttırabileceğini söyleyebiliriz.

Araştırmada ayrıca her güçlendirme boyutunun çalışan davranışları ile ilişkileri incelenmiştir. Analiz sonuçları güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Literatürden farklı olarak anlam boyutunun iş performansını etkilemediği saptanmıştır. Ancak işin anlamlı olması işten ayrılma niyetini negatif etkilediği görülmüştür. Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş performansına pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Yetkinliğin iş tatminini negatif ve işten ayrılma niyetini ise pozitif etkilediğini görmek ilginçtir. Güçlendirmenin otonomi boyutunun herhangi bir değişkeni etkilediğine dair anlamlı bir sonuç bulunmamıştır. Güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır.

ABSTRACT

There has been growing interests in empowerment among researchers since the early 1990's. Empowerment is a modern manegement technique which requires teamwork, job enrichment participative management, sharing power, information and sources. Also empowerment is a comprehensive and psychological concept, which has four dimension meaning, self-efficacy, autonomy, impact, related with employee's perceptions. A successful empowerment implementation effects on individual and organizational outcomes and provides sustainable competitive advantage.

The aim of this study is to determine the effects of empowerment on job satisfaction, job performance, affective commitment and intention to leave as employee behaviors. According to this aim a questionnaire has been done in multinational company engaged in automotive sector in Kocaeli. 167 valid data obtained from the white collars of its company by questionnaire. To analyse the questionnaire results, reliability, factor, correlation and regression analyses were utilised. The results of the study had proved that empowerment has a significant effect on job satisfaction, affective commitment and job performance. Its determined that empowerment could increase job satisfaction, job performance and affective commitment.

In addition to these results, relationships among dimensions of empowerment and employee behaviors were examined. According to the results of the research, meaning as a one of the empowerment dimensions effects on job satisfaction and affective commitment positively but it impacts intention to leave negatively. Self-efficacy effects on job satisfaction negatively on the other hand this dimension effects on intention to leave positively. Lastly, impact has an influence on job satisfaction positively.

KISALTMALAR

C.Ü. : Cumhuriyet Üniversitesi

GYTE : Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü

H.Ü. : Hacettepe Üniversitesi

İİBF : İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi

İ.Ü. : İstanbul Üniversitesi

SBE : Sosyal Bilimler Enstitüsü

ŞEKİL DİZİNİ

Şekil 1: Araştırma Modeli 55
Şekil 2: Araştırma Kapsamında Kabul ve Red Edilen Hipotezler.....78

TABLO DİZİNİ

Tablo 1: Uygulanan Anketlerde Cinsiyet Dağılımı 58
Tablo 2: Uygulanan Anketlerde Yaş Gruplarının Dağılımı.....59
Tablo 3: Uygulanan Anketlerde Medeni Durum Dağılımı.....59
Tablo 4: Uygulanan Anketlerde Eğitim Durumlarının Dağılımı.....60
Tablo 5: Uygulanan Anketlerde Pozisyonların Dağılımı.....60
Tablo 6: Uygulanan Anketlerde Kıdem Sürelerinin Dağılımı.....61
Tablo 7: Güçlendirme KMO Yeterliliği ve Barlett's Testi.....62
Tablo 8: Güçlendirme Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi.....62
Tablo 9: İş Tatmini Değişkene İlişkin Faktör Matrisi.....63
Tablo 10: İş Performansı Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi.....63
Tablo 11:Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi.....64
Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi.....64
Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler.....65
Tablo 14: Tüm Değişkeler ile Demografik Özellikler arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri.....67
Tablo 15: Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Değerleri.....69
Tablo 16 : Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....71
Tablo 17: Güçlendirmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi.....71
Tablo 1: Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....72
Tablo 2: Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi.....72
Tablo 20: Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi.....72
Tablo 3: Güçlendirme Boyutlarının İş Performansına Etkisi.....73
Tablo 22: Güçlendirme Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi.....74
Tablo 23: Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi.....74

BÖLÜM 1: GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI, BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ, BELİRLEYİCİLERİ VE SONUÇLARI

1.1. GÜÇLENDİRMENİN TANIMLANMASI

1.1.1. Güç Kavramı ve Gücün Kaynakları

1.1.1.1. Güç Kavramı

Araştırmacılar ve yönetim uzmanlarının güçlendirme kavramına duyduğu ilginin artmasının birçok nedeni bulunmaktadır. Bunlardan biri; yönetim becerileri ve liderlik üzerine yapılan çalışmaların, yönetimsel ve organizasyonel etkinliğin temel bileşeninin güçlendirilmiş çalışanlar olduğunu göstermesidir. Bir diğeri ise toplam kalite uygulamalarında organizasyonel güç ve etkililik, yöneticiler çalışanlarıyla güçlerini ve kontrollerini paylaştıkları zaman arttığının bilinmesidir. Güçlendirmenin yönetim literatürü ve uygulamaları içerisindeki öneminin anlaşılmasına rağmen, güçlendirme ile ilgilenen bazı araştırmacılar güçlendirme için gerekli olan yönetim teknikleri üzerinde yoğunlaşmış ancak güçlendirmenin altında yatan sürece ve doğasına gerekli özeni göstermemiştir. Birçok araştırmacı güçlendirmeyi gücün paylaşılması olarak tanımlarken güçten ve yapısından bahsetmemektedir. Güçlendirmeyi daha iyi kavramak için güç kavramına yoğunlaşmak gereklidir[1].

Bertrand Russell'a göre, "enerji" kavramı nasıl fiziğin temel kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır. Güç, başkalarını etkileyebilme yeteneğidir. Başka bir değişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla güç, ilişkisel bir kavramdır. Yani, güç kavramı kişiler arasındaki ilişkileri ifade eder[2].

Mintzberg'e (1983) göre, güç örgütsel sonuçları etkileyebilme (etkileme) kabiliyetidir[3]. Güç çoğu zaman, insan motivasyonunun merkezinde bulunmaktadır[4]. Astley ve Sachdeva'ya (1984) göre, organizasyonlardaki güç, hiyerarşik otorite, kaynakların kontrolü ve şebeke merkezi gibi kaynaklardan doğmaktadır.

---

[1] Jay A. Conger, Rabindra N. Kanungo, "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", **Academy of Management Review**, Vol. 13, No.3 (1988), p.476.
[2] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 11.b., İstanbul: Arıkan Basım Yayım, 2007, s.431.
[3] Sanjay T. Menon, "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", I**nternational Review**, Vol.50(1) (2001), p.155.
[4] Steven H. Appelbaum, Danielle Hebert, Sylvie Leroux, "Empowerment: Power, Culture and Leadership – A Strategy or Fad For The Millennium?", **Journal of Workplace Learning**, Vol. 11, No.7 (1999), p.235.

1.1.1.2. **Gücün Kaynakları**

Güç kavramı ve ilişkilerini daha iyi tanımlayabilmek için, gücün alanı, gücün konusu ve güç kaynaklarının açıklanması gereklidir. **Gücün alanı**, kişilerin etkileyebildiği kişilerin toplamını belirler. **Gücün konusu** ise, kişinin başkalarını hangi konularda etkileyebildiğini ifade eder.

Güç belirli kaynakların kullanılmasından elde edilmektedir. Yönetici bu kaynakları etkileme süreci ile başkalarının davranışlarını değiştirmekte ve yönlendirebilmektedir. Güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapılmıştır. Bunlar arasında en çok bilineni ve kullanılanı French ve Raven tarafından yapılan sınıflandırmadır. Bu sınıflandırmaya göre yöneticinin (veya liderin) gücünü alabileceği beş önemli kaynak vardır[5]:

Yasal Güç: Bu güç kaynağı izleyicilerin, liderin veya yöneticinin kendi davranışlarını etkileme hakkına sahip olduğunu kabul etmeleri ile ilgilidir. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir.

Ödüllendirme Gücü: Eğer yönetici veya lider başkalarını ödüllendirebiliyorsa, ödüllendirme kaynaklarına sahipse, bunu bir güç aracı olarak kullanabilir.

Zorlayıcı Güç: Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Grup üyelerini korkutan her şey bir güç kaynağıdır. Yöneticinin gerçekten cezalandırma imkânına sahip olması kadar, personelin onu bu şekilde algılaması da önemlidir.

Uzmanlık Gücü: Bu güç kaynağı lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve tecrübe ile ilgilidir. Eğer bir yönetici bilgili veya tecrübeli algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir.

Karizma Gücü: Bu güç kaynağı doğrudan yönetici veya liderin kişiliği ile ilgilidir. Liderin kişiliğinin izleyicilere ilham verebilmesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi bu kaynağın temelidir[6].

Hiyerarşik organizasyon modellerinden organik şebeke ve takım bazlı organizasyon modellerine geçtikçe formel otoritenin yani mevki yetkisinin önemi

[5] Koçel, a.g.e. , s.433.
[6] Koçel, a.g.e., ss.433-434.

azalmakta, bunun yerine güç kavramı ve otorite dışındaki başka güç kaynakları önemli hale gelmektedir. Özellikle bilgi üretiminin esas olduğu işletmelerde, örneğin güç kaynağı mevki otoritesi değil uzmanlık bilgisi olmaktadır[7].

1.1.1.3. **Güçlendirme Açısından Gücün Kaynakları**

Bir personel güçlendirme sürecinin başarısındaki en önemli unsur, çalışanların gücünü gerçekten artırma ile sonuçlanmasıdır ki bu da güç kaynakları listesinde sayılan bazı güçlerin veya tamamının artırılmasına işaret etmektedir. Güç burada karar verme ya da bu kararları uygulamada sadece resmi otorite anlamına gelmemelidir. Güç, bir işi en iyi şekilde yapmada uzmanlık ve bilgiye sahip olma, iyi kararlar verebilme, etkin bir şekilde faaliyette bulunmada bilgiye ulaşılabilirlik, çalışma ilişkilerini geliştirme ve yönetme fırsatına ve yeteneğine sahip olabilme, örgütsel ve bireysel faydaların sağlanmasında kaynakları tedarik edebilme ve gücün diğer kaynaklarını kullanabilmedir[8].

Güçlendirme, çalışanlara "güç" vermeyi ifade etmektedir. Bir yönetim kavramı olarak güç değişik şekillerde ele alınmaktadır. Güçlendirme, bir bakıma, çalışanları daha önce bahsettiğimiz dört güç kaynağı itibariyle kuvvetli hale getirmeyi ifade etmektedir. Bu açıdan ele alındığında, daha fazla seçim hakkı vermekle çalışanın pozisyonun gücünün artırılması: eğitim, geliştirme ile uzmanlığın sürekli geliştirilmesi; başta bilgi paylaşımı olmak üzere ilgili kaynaklara ulaşma ve kullanma imkânının verilmesi ve nihayet kendine güvenin ve motivasyonunun arttırılması ile güçlendirmeyi gerçekleştirme imkânı doğacaktır[9].

Personel güçlendirme bireyleri daha güçlü kılmaktır. Ancak bu güçlü kılma daha çok kişisel gelişme, bireyleri daha bilgili hale getirme, daha çok kendine güven ve diğer bireylerle kurma yeteneğini güçlendirme ve kişinin kendi çevresini oluşturmasını sağlamakla onları güçlü kılmaktır[10]. Güçlü kişi, işini anlamlı bulan ve işinde gerekli yetkinliklere sahip olan kişidir. Bu kişiler güçlerini gerektiği zaman inisiyatif kullanarak ve gereken yerlerde bağımsız davranışlar sergileyerek gösterebilmektedirler.

[7] Koçel, a.g.e., ss.432-433.
[8] Selen Doğan, **Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı**, 2.b., İstanbul: Kare Yayınları,2006, s.27.
[9] Koçel, a.g.e., ss.317-318.
[10] Doğan, a.g.e., s.32.

1.1.2. **Güçlendirmenin Tanımı ve Önemi**

Güçlendirmenin çok boyutlu olması ve konu ile ilgili uzmanların güçlendirmeyi ifade ederken farklı kelimeler kullanması, güçlendirmenin tanımlanmasını zorlaştırmaktadır[11]. Güçlendirmede başarılı olmak için her organizasyon kendi tanımını yaratmalıdır. Güçlendirme her farklı varlığın kültürüne ve ihtiyaçlarına hitap etmezse, kavrama olan bağlılık ve sahiplenme duygusu yaratılamaz ve güçlendirme başarısızlığa uğrar[12].

Güçlendirme ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde araştırmacıların farklı perspektiflerden baktığı görülmektedir. Bazı araştırmacılar güçlendirmenin bireysel yönünden, bazı araştırmacılar ise güçlendirme için gerekli olan örgüt yapısı ve organizasyonel uygulamalardan bahsetmektedir. Örneğin; kişinin kendi işi üzerinde kontrole sahip olması, işteki otonomi, takım çalışması, performansa dayalı ücret sistemleri, iş zenginleştirme gibi uygulamalar güçlendirme için gerekli olan yönetsel koşullar ve uygulamalardır. Güçlendirme kişinin yeteneği ve güçlendirmeyi arzu etmesi ile de yakından ilgilidir. Yönetim çalışanların güçlendirilmesi için uygun bir çevre yaratmak ve yönetsel düzenlemelerde bulunmak durumundadır[13].

Bu mekanik yaklaşımda öncelikle örgüt misyon, vizyon ve değerleri açıklanmakta, daha sonra personel görev ve rolleri ile ödüller açıkça tanımlanmakta ve sorumluluk çalışanlara devredilmektedir[14].

Güçlendirmeye tek boyutlu, başka bir değişle yapısal olarak yaklaşan, işletmenin ve yöneticilerin sağlaması gereken koşullardan ve örgütsel uygulamalardan bahseden araştırmacıların güçlendirme tanımlarından bazıları şunlardır:

Güçlendirme, güçlendirme felsefesini benimseyen bir organizasyonda alt kademe çalışanlarının sahip olacağı etkide önemli bir artış gerektiren bir vizyonu somutlaştırır[15].

---

[11] Linda Honold, "A Review of The Literature on Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations,** Vol. 5, No.4 (1997), p.202.
[12] Honold, a.g.e., p.202.
[13] Honold, a.g.e., p.203.
[14] Robert E. Quinn, Gretchen M. Spreitzer, "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", **Organizational Dynamics**, Vol. 26, No.2 (1997), p.38.
[15] Appelbaum, Hebert, Leroux, a.g.e., s.235.

Güçlendirme, çalışanlara örgüt kültürünün bir parçası olan kabul edilebilir parametreler dâhilinde tüm sorumluluğuyla beraber özerk kararlar vermelerini olanaklı kılacak gerekli rehberliğin ve becerilerin sağlanması sürecidir[16].

Hales ve Klidas (1998) ise güçlendirmeyi, bilgi enformasyon ve gücün astlarla paylaşılması olarak tanımlamaktadır[17].

Bowen ve Lawler (1992) güçlendirmede etkili olan örgütsel hiyerarşinin alt düzeydeki çalışanların karar alma yetkisinin delege edilmesi ve çalışanların bilgi ve kaynaklara erişiminin artırılması gibi yönetsel uygulamalar üzerine odaklanmıştır. Buna göre güçlendirme, çalışanların işleriyle ilgili kararları verme imkânına sahip olmaları anlamına gelmektedir[18].

Erstad'a (1997) göre ise güçlendirme, çalışanların kararlara katılımını sağlayacak ve kendi faaliyetlerinin sorumluluklarını üstlenebilecekleri bir ortamın sunulmasıdır[19].

Menon (2001) güçlendirmeyi, karar verme otoritesinin ve gücün örgütsel hiyerarşinin alt kademelerine taşınması ve çalışanların örgütsel sonuçları önemli derecede etkilemesi olarak tanımlamıştır[20].

Tamer Koçel'e göre güçlendirme, çalışanların, kendilerini motive olmuş hissettikleri, bilgi ve uzmanlıklarına olan güvenlerinin arttığı, inisiyatif kullanarak harekete geçme arzusu duydukları, olayları kontrol edebileceklerine inandıkları ve organizasyonun amaçları doğrultusunda uygun ve anlamlı buldukları işleri yapmalarını sağlayan uygulamaları ve koşulları ifade eder[21].

Güçlendirmeye tek boyutlu olarak ele alan yönetim teoristleri genelde güçlendirmeyi, çalışanlara işlerinde inisiyatif kullanmaları için güç ve kontrol

[16] Gary D. Geroy, Phillip C. Wright, Joan Anderson, "Strategic Performance Empowerment Model", **Empowerment in Organizations**, Vol. 6, No.2 (1998), p.57.
[17] Güner Çöl, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004, s.6.
[18] David E. Bowen, Edward E. Lawler, "The Empowerment of Service Workers:What, Why, How and When", **Sloan Management Review**, Vol. 33, No.3 (1992) , p.32.
[19] Margaret Erstad, "Empowerment and Organizational Change", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol. 9, No.7 (1997), p.326.
[20] Menon, a.g.e., p.156.
[21] Koçel, a.g.e., s.317.

vererek, çalışanların beceri ve deneyimlerinden yararlanmak amacıyla onları cesaretlendirme süreci olarak tanımlamaktadırlar[22].

Güçlendirme konusuyla ilgilenen araştırmacıların başka bir bakış açısı ise güçlendirme için gerekli olan ve uygulanan faaliyetlerin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı ile ilgilidir.

Güçlendirmeyi bireysel boyutta ele alan araştırmacılar, güçlendirmeyi "psikolojik" bir deneyim olarak görmekte ve çalışanların algılamaları üzerinde odaklanmaktadırlar. Thomas ve Velthouse güçlendirmeyi, bireyin iş rolüne yönelimini yansıtan, dört boyut tarafından açıklanan ve tek kavramla ifade edilen içsel görev motivasyonu olarak tanımlanmıştır. Bu tanıma göre güçlendirme; anlam, yetkinlik, otonomi ve etki olmak üzere dört bileşenden oluşan motivasyonel bir yapı olarak karşımıza çıkar. Bu bileşenlerden her biri diğerinin öncülü yâda sonucu olmaktan çok psikolojik güçlendirmenin farklı boyutlarıdır ve güçlendirmenin özünü oluştururlar. Aşağıda tanımlanan bu dört algıdan birinin eksik olması kişinin güçlü hissetmesini tamamen engellemese de azaltır[23].

Anlam: Üstlenilen iş rolünün gerekleriyle işgören değerleri, inançları ve davranışları arasındaki uyumu ifade eder. Bu uyum aynı zamanda işin taşıdığı önemin de göstergesidir. İşgörenin inanç ve değerleri ile işin gerekleri birbirine yakınlaştıkça, işin birey için taşıdığı önemde artmaktadır. Diğer bir değişle, yürütülen işin gerekleri ile işgören inançları, değerleri ve davranışlarının örtüşme derecesi, aynı zamanda, o işgören için işin anlam düzeyini de göstermektedir[24].

Yetkinlik: Güçlendirmenin bu boyutu kendini takdirden (self-esteem) ziyade yetkinlik olarak adlandırılmaktadır. Çünkü güçlendirme kapsamındaki yetkinlik, genel anlamda bir yetkinlikten çok, belirli bir iş ile ilgili yetkinliği ifade etmektedir[25].

Otonomi: Yetkinlik davranış ile ilgili ustalığı ifade ederken, otonomi bireyin faaliyeti başlatma, sürdürme ve düzeltme ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilmesi

[22] Ron Cacioppe, "Structured Empowerment: An Award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 19, No.5 (1998), p.265.
[23] Gretchen M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", **Academy of Management Journal**, Vol. 38, No.5 (1995), p.1443.
[24] Spreitzer (1995), a.g.e., p.1443.
[25] Spreitzer (1995), a.g.e., p.1443.

anlamına gelmektedir[26]. Başka bir deyişle otonomi, işgörenin çalışma esnasında sergileyeceği davranışlar, atacağı adımlar, izleyeceği prosedürler ve talimatlar konusunda belirli sınırlar dâhilinde bağımsız hareket edebilme özgürlüğüdür. Örneğin işin yöntemi, hızı, gösterilen çaba ve iş başlatma gibi konularda işgörenin üst yönetimden bağımsız olarak karar verebilmesidir[27].

Etki: İşgörenin işin stratejisi, yöntemi veya sonuçları üzerinde tesir yetkisine sahip olma derecesidir. Etkinin otonomiden farkı; otonomi bireyin kendi işi üzerindeki kontrol duygusu ile ilgili iken, etki bireyin örgütsel sonuçları üzerindeki kontrol duygusuna işaret etmektedir[28].

Güçlendirmeye sadece yönetsel bir uygulama gözüyle bakmak ya da güçlendirmeyi sadece psikolojik bir olay olarak görmek güçlendirmenin başarısını olumsuz etkileyecektir. Güçlendirmenin etkili olabilmesi için, çalışanların mevcut koşulları nasıl algıladığı ve ne hissettikleri ve onları neyin güçlendirdiği araştırılırken, aynı zamanda elde edilen bu bilgiler ışığında, çalışanları güçlendirmek için gerekli olan koşulların da oluşturulması gerekir[29].

1.2. GÜÇLENDİRMENİN BENZER KAVRAMLARLA İLİŞKİSİ

1990'lı yılların öncesinde güçlendirmenin temel konu olarak literatürde pek fazla incelenmediğini ancak katılımcı yönetim, toplam kalite yönetimi, kişisel gelişim, kalite çemberleri gibi konularda yazılmış makalelerde güçlendirmeden söz edildiğini görüyoruz. Ancak, her ne kadar katılımcı yönetim, kalite çemberleri gibi konularda yazılan makalelerde güçlendirmeden söz edilmişse de Lee ve Koh (2001)

[26] Stella L.Y.Hu, Louis Leung, "Effects of Expectancy-Value, Attitudes, and Use of The Internet on Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace", **Telematics and Informatics,** No.20, (2003), p.338.
[27] Spreitzer (1995), a.g.e., p.1443.
[28] Gretchen M. Spreitzer, Mark A. Kizilos, Stephen W. Nason, "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", **Journal of Management**, Vol.23, No.5, 1997, p.681.
[29] Tamer Bolat, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", **Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt: 17, Sayı:3- 4 (2003), s.206.

yaptıkları çalışmada güçlendirmenin kalite çemberleri, otorite paylaşımı, motivasyon, iş zenginleştirme, çalışanların bağlılığı, otonomi ve katılımcı yönetim gibi benzer kavramlardan farklı bir kavram olduğu, yalnızca onların yerine kullanılabilecek bir kavram niteliğinde olmayıp kendine özgü yeni bir yönetsel yaklaşım olduğunu ifade etmiştir[30].

Güçlendirmenin birçok çalışmanın konusu olmuş katılım, yetki devri ve motivasyon gibi kavramlardan farkı hem daha geniş bir anlam taşıması hem de uygulanmasının diğerleri kadar kolay olmamasıdır. Yukarıda saydığımız gibi birçok yönetim kavramı ile anıldığı ve birçok yönetim uygulamasını beraberinde getirdiği için güçlendirmeyi şemsiye bir kavram olarak nitelendirebiliriz. Bu kavramların temelde güçlendirmeden hangi yönleriyle ayrıldığını veya birleştiğini görmek güçlendirmeyi daha iyi anlamak için faydalı olacaktır.

1.1.3. **Yetki Devri**

Yetki, yöneticinin belirlenen amaçlara ulaşmak için, gerekenin yapılmasını başkalarından isteme hakkıdır. Bunun yanı sıra yetki; karar alma ve bu kararların uygulanmasını sağlama anlamına da gelir. Bir başka açıdan yetki, üstlerin astlara emir verebilme ve onların davranışlarını belirleme hakkı şeklinde de ifade edilebilir. Yetki, başkalarına devredilebilir niteliktedir. Örgütlerde yetki devri, bir yöneticinin kendi işini yapması konusunda asta yetki vermesidir. Devretmekten kastedilen, yasaklanan konuların dışında, yöneticinin kendisinin yapmaya hakkı olduğu her şeyi yapma hakkını astlarına vermesidir[31].

Yetki devri olayında, bir yöneticinin herhangi bir konuda kendisine verilmiş olan karar verme yetkisini, kendi isteği ile bir astına belirli şartlar altında devretmesi, gerekli gördüğünde tekrar geriye alması vardır. Burada esas olan, yöneticinin seçim hakkını kendisinin kullanmayıp, kendisi adına kullanması için bir astına devretmesidir. Yetki yöneticinindir. Yönetici bunun bir kısmını astına devretmekte, sonuçlardan yine kendisi sorumlu olmaya devam etmektedir. Güçlendirmede de bir yetki devri boyutu vardır. Ancak burada olayın hem esası, hem de anlayış farklıdır[32].

[30] İsmail Bakan, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi", **H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt 22, Sayı:1 (2004), s.184.
[31] Bolat, a.g.e., s.206.
[32] Koçel, a.g.e., s.316.

Güçlendirme, kendi bünyesinde "yetki devri"ni de barındıran ve bu yönüyle de yetki devrinden daha geniş bir kavramdır. Bu iki kavram arasındaki farklılıkları aşağıdaki şekilde açıklamak mümkündür:

Yetki devri, temeli itibariyle hiyerarşik bir yapı ve çalışma anlayışına ilişkin bir kavramdır; hiyerarşik yapılar ise, esas itibariyle örgütün çıktısını kalite ve uygunluk açısından kontrol etmek amacıyla tasarlanmıştır. Oysa güçlendirme, işi fiilen yapan kişinin, örgütün üst kademelerindeki yöneticilere oranla işi daha iyi bildiği anlayışına dayanmaktadır. Dolayısıyla güçlendirme "işi yapanı işin sahibi haline getirme"yi amaçlar. Yani işle ilgili seçim yapma hakkı işi yapana aittir. Yönetici, işi yapanın işini daha iyi yapabilmesi için gerekli ortamı yaratacak ve kaynakları bulacaktır[33].

Yetki devri, davranışsal boyutu dikkate alır. Buna göre üstler sahip oldukları yetkinin bir kısmını astlarına devreder. Bu noktada işgörenlerin algılamalarının bir önemi yoktur. Daha açık bir ifade ile işgörenlerin, kişisel olarak devredilen yetkiyi kullanma konusunda çalışma koşullarını ve kendisini nasıl gördüğü göz ardı edilir. Başka bir deyişle yetki devrinde, yetkilendirilen kişinin, yetkiyi devreden kişi gibi hareket edeceği düşünülür. Oysa gerçekte, yetkilendirilen kişi çeşitli nedenlerden dolayı -güce sahip olamama ya da kendini yetersiz görme vb.- yetki devreden kişi gibi hareket edemeyebilir. Oysa güçlendirme ile ilgili açıklamalardan da hatırlanacağı gibi, güçlendirmenin, hem "davranışsal" hem de "bilişsel" (algılama) boyutu vardır. Bunun anlamı, yönetimin, hem güçlendirmeyi kolaylaştıracak uygun koşulları sağlaması, hem de bu noktada güçlendirilecek kişilerin "güçlendirme"ye yönelik çabaları nasıl algıladıklarını dikkate alması gerekir. Başka bir deyişle uygun koşulları yaratmak tek başına yeterli değildir. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için personelin kendisini güçlendirilmiş de hissetmesi gerekir[34].

Görüldüğü gibi yetki devri ve güçlendirme genel olarak değerlendirildiğinde, bu iki kavramın birbirlerinden farklı olmakla birlikte, aynı zamanda birbirleriyle bağlantılı kavramlar olduğu da görülmektedir Yetkilendirme düşüncesi ve karar verme gücünün ademi merkeziyetçiliği, güçlendirme açısından son derece önemli bir

[33] Koçel, a.g.e., ss.316-317.
[34] Bolat, a.g.e., s.207.

kavramdır. Ancak unutulmamalıdır ki, güçlendirmenin anlamı, basit bir şekilde yetki vermek değildir. Bu kavramın anlamı, gerekli koşulları yaratmak ve işgörenlere ihtiyaç duydukları imkânı sağlamaktır. Bu açıdan değerlendirildiğinde yetki devri personeli güçlendirme için gerekli olan koşullar setinden sadece biridir[35].

1.1.4. **Yönetime Katılma**

Katılım (veya yönetime katılma), çalışanların karar sürecine katılmalarını ifade etmektedir. Bu anlamda katılım mutlak olmayıp nispi bir olaydır, yani bir derece meselesidir. Karar verme süreci hatırlanırsa bu süreçteki safhalarda yer alan faaliyetlere, çalışanların katılması ölçüsünde yönetime katılma gerçekleşecektir. Hiç katılmanın olmadığı durumlarda yönetici karar vererek çalışana uygulaması için bildirecektir. Katılımın en yüksek olduğu durumda ise, çalışanlar sorunları tarif edecek veya amaçları belirleyecektir. Yani, karar verme sürecinde sondan başa doğru gittikçe katılım derecesi artmaktadır. Katılımın artması ile çalışanların motivasyonu, işe karşı tutumları, başarma anlayışı, işin anlamı olumlu yönde değişmektedir[36].

Yönetime katılıma üç önemli özellik taşımaktadır. Bunlardan birincisi, bir örgütün alt yönetim kademelerinin veya işgörenlerin örgüt politikası ve yönetimi konusundaki kararlara katılmaları, ikincisi katılanların böyle bir yönetim türü ile psikolojik benlik gereksinmelerini tatmin edecekleri bir demokratik ortama kavuşmaları, üçüncüsü ise yönetici veya işveren ile işgören arasındaki bir diyalog ve işbirliğinin geliştirilerek örgütün daha gerçekçi ve ekonomik karar verme olanaklarına, diğer bir deyimle, yönetsel etkinlik ve verimliliğe kavuşturulmasıdır[37].

Birbirlerinden bazı noktalarda ayrılan iki kavram olan yönetime katılma ve güçlendirme ayrılmaz bir bütün olarak karşımıza çıkmaktadır. Güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların kararlara katılımı ve gerektiğinde bağımsız kararlar verebilmesi gerekmektedir. Aynı şekilde çalışanların yönetime katılımını en üst derecelerde sağlamak için güçlendirme için gerekli olan benzer koşulların yaratılması gereklidir.

---

[35] Conger&Kanungo, a.g.e. pp. 473–474.
[36] Koçel, a.g.e., s.316.
[37] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 9.b., İstanbul: Beta Basım Yayım, 2007, s.401.

Güçlendirme, basitçe gücün yeniden dağıtılması ile ilgilidir, fakat uygulamada güçlendirme çalışan katılımının sağlanmasının bir yöntemi olarak görülmekte ve yönetim tarafından çalışanın örgüte katılımın arttırmak ve bağlılık oluşturmak üzere düzenlenmektedir. Ancak çalışan katılımının bazı formları çalışanın etkisini arttırmak için yeni kanallar sağlasa da çalışan katılımı, otorite ve gücün paylaşımını içermemektedir. Güçlendirme ise bireysel olmaktan çok kolektif bir yönelime sahip olup bireylerin ve daha çok iş gruplarının doğrudan iş uygulamalarına katılımını içermektedir[38]. Katılımın güçlendirmeden önemli bir farkı da çalışanların karar süreçlerine katılımının belirli ölçülerde ve belirli zamanlarda olması ve yönetime katılımını çoğu kez bir proje ya da görev ile sınırlandırılarak problemin çözülmesi, amaca ulaşılmasından sonra katılımın durdurulmasıdır[39]. Oysa güçlendirmede çalışan işin sahibi olarak sürekli karar sürecinin içindedir ve işte otonomiye sahiptir[40]. Güçlendirme bir boyutu itibariyle, çalışanların daha fazla katılımını öngören bir anlayış, teknik ve uygulamadır[41].

Güçlendirmenin teorik modelinde örgütsel çevre, güçlendirme algıları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için yüksek katılımlı sistemlere ihtiyaç vardır. Yüksek katılımlı sistemlerin güçlendirme üzerindeki etkileri hem kavramaya ilişkin hem de motivasyoneldir. Kavramaya ilişkin olarak, yüksek katılımlı sistemler, çalışanların bilgiyi daha iyi kullanmalarına ve örgütsel faaliyetleri nasıl etkileyebileceklerini anlamalarına imkân tanımaktadır. Motivasyonel bir perspektiften ise, yüksek katılımlı sistemler, bir organizasyonda çalışan sorumluluğunu kolaylaştırmakta ve onların kontrol duygusunu, benlik katılımını ve örgütle özdeşleşmelerini artırmaktadır[42].

1.1.5. **Motivasyon**

[38] Adrian Wilkinson, "Empowerment: Theory and Practise", **Personel Review**, Vol:27, No.1 (1998) p.44.
[39] Nick Nykodyum, Jack L. Simonetti, Warren R. Nielsen, Barbara Welling, "Employee Empowerment", **Empowerment in Organizations**, Vol. 2, No.3 (1994), p.45.
[40] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Erol Eren, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi**, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi**, Yönetim Yıl: 18, Sayı:57 (2007), s.14.
[41] Koçel, a.g.e., s.316.
[42] Spreitzer (1996),a.g.e, p.485.

Motivasyon, bir veya birden çok insanı, belirli bir yöne veya amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların toplamıdır[43]. Örgüt içinde bireyleri neyin motive ettiği sorusu çok uzun zamandan beri, yönetimde akademisyenlerin ve uygulamacıların gündemini oluşturmaktadır. Motivasyonla ilgili olarak 1900'den günümüze kadar geliştirilen birçok teori vardır. Bu teoriler motivasyonu açıklarken farklı noktaları ön plana çıkarmaları bakımından birbirinden ayrılırlar. Motivasyonla ilgili olarak geliştirilen teorilerin bazıları iş dizaynı ve örgüt yapısına bağlı olarak bazıları ise yöneticilerin davranışlarına bağlı olarak bazıları ve birden fazla faktörü bir arada ele almaya çalışmaktadır[44].

Motivasyon genellikle iki öğeye bağlı olarak kullanılmaktadır. Birincisi davranış veya hareketin bireyin amaçlarına ulaşmasında yardımcı olması ikincisi bu davranış veya eğiliminin eylemle ilişkilendirildiğinde dışsal faktörlerle (cesaretlendirme, ödüllendirme gibi) desteklenmesi durumudur. Motivasyon çalışma yaşamında ise, işgörenin neden öyle davrandığı ve organizasyonun amaçlarına ulaşmada ne kadar efor sarf edeceği anlamını taşımaktadır. Motivasyon verimliliğin temel unsurudur. Bu yüzden motivasyon her zaman yöneticilerin ve iş psikologlarının ilgi merkezi olmaktadır[45].

Güçlendirme motivasyonla birlikte ele alındığında, kişisel olarak kendi kendine yeterlilik demektir. Personelin kendi kendine karar vermesini, kendi kendine yeterlik inancını kuvvetlendiren bir yönetim stratejisi ya da tekniği, çalışanların kendilerini daha güçlü hissetmelerini sağlar. Aksine bu inancı zayıflatan herhangi bir strateji onların güçsüzlük duygularını arttırabilir[46].

Güçlendirme, motive edici bir araçtır. Ancak uygulanışı ve kapsamı itibariyle motivasyondan farklıdır. Uygulanışı uzun bir süreci ve eğitimi gerektirir. Motivasyon kavramının hareket noktası , "komuta ve kontrol" bakış açısı olup, cevabı aranan "personele ne vermeliyiz veya ne yapmalıyız ki işletme için yararlı sayılacak şekilde davransın?" sorusudur. Amaç davranışların nasıl kontrol edileceği veya yönlendirileceğidir. Güçlendirmenin hareket noktası ise; "personelin kendisini

[43] Eren, a.g.e., s.494.
[44] Göksel Ataman, **İşletme Yönetimi**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001, s.437-438.
[45] Ali Akdemir, **İşletme Bilimine Giriş**, Eskişehir, 2001, s.75.
[46] Conger&Kanungo; a.g.e., p.473.

yetiştirmesi ve geliştirmesi sonucunda isinde daha başarılı olabilmesi ve işi ile ilgili kararları verebilmesi için isletme neler yapmalıdır?" sorusuna cevap aramaktadır[47].

1.3. GÜÇLENDİRMENİN BELİRLEYİCİLERİ ve SONUÇLARI

1.1.6.Güçlendirmenin Belirleyicileri

Güçlendirmenin uygulanması için çalışanların tam olarak katılımını sağlamak, takım çalışmasını ön plana çıkarmak, paylaşılan misyon ve vizyon yaratmak, bilgi paylaşımını arttırmak, örgüt üyelerinin güven ve bağlılığını arttırmak, sürekli eğitim, çift yönlü iletişim, örgüt amaç ve hedeflerini açık kılmak, koçluk ve mentorluğu geliştirmek gereklidir. Ayrıca yapının esnekliği, çalışanların katılımını destekleyici ödüllendirme sistemi, risk almayı teşvik eden, sürekli gelişim programlarıyla iş ve aile yaşamını uyumlaştırmayı hedefleyen esnek yapıların olması güçlendirmeyi mümkün kılmaktadır[48].

Literatür incelemesi sırasında güçlendirme üzerine yapılan ampirik çalışmaların oldukça kısıtlı olduğu görülmüştür. Güçlendirmeye farklı perspektiflerden bakan bazı araştırmacılar güçlendirme için gerekli olan yönetim koşulları üzerine odaklanırken, bazı araştırmacılar güçlendirmenin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı üzerine odaklanmıştır. Yönetim literatürüne 1980'li yıllarda giren güçlendirme kavramının gelişimi ağır ancak emin adımlarla ilerlemektedir.

Türkiye'de yapılan çalışmalara baktığımızda son dönemlerde güçlendirmenin belirleyicileri üzerine yapılan ampirik araştırmaların arttığı ancak yeterli sayıda olmadığı görülmektedir. Bu araştırmalardan biri; Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi'nde çalışan 176 akademisyenin katıldığı bir araştırmada, örgütsel engeller, yeterli kaynak sağlama ve katılımcı iş ikliminin güçlendirme üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Araştırmaya katılan akademik personelin yaş arttıkça örgütsel engelleri daha az algıladıkları, yaş ve kıdem arttıkça iklimi daha katılımcı buldukları, evli olan çalışanların güçlendirme algılarının daha fazla olduğu ve erkeklerin örgütsel engelleri daha çok algıladıkları ortaya çıkmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları örgütsel engellerin çalışanların katılımcı iklimi algılama düzeylerini azalttığı,

[47] Koçel, a.g.e., s.317.
[48] Honold,a.g.e., pp.203-205.

örgütsel engeller ile kaynaklara erişimin güçlendirmeyi katılımcı iş iklimi değişkeni ile etkilediği saptanmıştır[49].

Kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada cinsiyet, yönetsel pozisyon ve çalışma süresinin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğunu göstermektedir[50].

Yabancı literatüre baktığımızda araştırmacıların genellikle güçlendirmenin belirleyicileri üzerine odaklandığı görülmektedir. Spreitzer (1995,1996) geliştirdiği dört boyutlu psikolojik güçlendirme ölçeği ile güçlendirmenin öncülleri ve sonuçları ile ilgili birçok araştırma yapmıştır. Spreitzer yapmış olduğu araştırmalar sonucunda, iş biriminin sosyal yapısal özelliklerinden düşük rol belirsizliği, kontrol alanının geniş olması, sosyo politik destek, bilgiye erişim, kaynaklara erişim ile katılımcı iş iklimi gibi unsurların güçlendirmeyi teşvik eden bir iş çevresinin yaratılmasında etkili olduğunu ifade etmektedir[51].

Siegal ve Gardner tarafından bir üretim işletmesinin 200 alt kademe çalışanı üzerinde yapılan bir başka araştırmada, üstlerle iletişim, şirkette içi ilişkiler, takım çalışması, performans gibi dört yapısal faktör ile psikolojik güçlendirme algıları arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Araştırma sonuçları üstlerle iletişim ve şirket içi ilişkilerin anlam, otonomi ve etki ile önemli derecede ilişkili olduğunu, takım çalışmasının anlam ve etki ile ilişkili olduğunu göstermiştir[52].

Hong Kong'da hemşireler üzerinde yapılan bir diğer çalışmada örgüt iklimi ve psikolojik güçlendirme arasında pozitif bir ilişki, liderlik ve takım çalışmasının güçlendirmeyi en çok etkileyen unsurlar olduğu bulunmuştur. Destek veren,

---

[49] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Özlem Keleş, Tuğçe Çakır, "Bilgi Toplumunda Güçlendirmenin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma", **5. Bilgi, Ekonomi,Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 2. Cilt (2006), s.613-628.

[50] Güler Sağlam, Azize Ergeneli, "Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", **H.Ü. İİBF Dergisi**, Sayı:21 (1), (2003), s.129-150.

[51] Gretchen M. Spreitzer, "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", **Academy of Management Journal**, Vol. 39, No.2 (1996), p.484.

[52] Marc Siegall, Susan Gardner, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", **Personel Review**, Vol.29, No.6 (2000), pp.703-722.

cesaretlendiren, yeni fikirlere açık olan ve bilgiyi paylaşan liderlerin güçlendirme algılarının en önemli belirleyicilerinden olduğu saptanmıştır[53].

Spreitzer, güçlendirmeyi kolaylaştıran bir iş ortamı yaratmak için altı sosyal-yapısal özellikten bahsetmektedir. Bu yapılar, görevler ve otorite hakkında düşük rol belirsizliğinin olduğu, merkezi olmayan kontrol alanlarına sahip, çalışanın üstleri, eş düzeydekileri ve astları içeren anahtar organizasyonel bileşenler tarafından sosyo-politik yönden desteklendiği, çalışanın organizasyon, stratejiler ve performans hakkında bilgiye erişebildiği, çalışanların organizasyonda harekete geçmelerine imkân veren kaynaklara erişebildiği ve organizasyonun gelecekteki başarısında insan sermayesinin önemi üzerine odağı vurgulayan bir iş birim kültürüne sahip olan yapılardır[54].

Spreitzer (1995), güçlendirmeyi belirleyen kişilik özellikleri ve çevresel değişkenlerden oluşan modelinde kişilik özelliklerinden özsaygı ile kontrol odağı, çevresel değişkenlerden bilgiyi paylaşma ile ödül yapısının kişinin güçlendirme algıları üzerinde etkisini araştırmıştır. Fortune 50 işletmesinde 393 orta kademe yöneticisi üzerinde yapılan araştırmada, özsaygı, örgüt misyonu hakkında bilgiye erişim, performans hakkında bilgi edinebilme ile ödüllerin güçlendirme ile güçlü bir ilişkiye sahip olduğu, kontrol odağının güçlendirme ile ilişkili olmadığı ve güçlendirme ile yönetsel etkinlik ve yenilikçi davranış arasında pozitif ilişkiler olduğu bulgulanmıştır. Güçlendirilmiş orta düzey yöneticiler kendilerinin işlerinde daha etkili olduğuna inanmakta ve daha da önemlisi onlar birlikte çalıştıkları kişiler tarafından daha etkili olarak değerlendirilmektedirler. Ayrıca güçlendirilmiş çalışanlar, kendilerini daha yenilikçi ve yeni bir şey denemede daha fazla esnek davranabilmektedirler. Yaratıcı davranışlar sergileyebilen ve inisiyatif alabilen bu kişiler üst yönetimin desteğini ve güvenini rahatlıkla hissedebilmektedirler. Son olarak, güçlendirilmiş çalışanlar liderlik yeteneklerini ortaya çıkarabilmektedirler[55].

Menon'un (2001) yaptığı araştırmada güçlendirmenin merkezileşme ile negatif yönlü, yetki devri ile pozitif yönlü bir ilişkisinin olduğunu saptamıştır. Ayrıca

[53] Esther Mok, Betty Au-Yeung, "Relationship Between Organizational Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", **Journal of Nursing Management**, Vol. 10 (2002) , pp.136-137.
[54] Spreitzer (1996),a.g.e., p.499.
[55] Spreitzer (1995),a.g.e., p.1448.

çalışanların özsaygısının güçlendirme algıları ile pozitif yönde ilişkili olduğu bulunmuştur[56].

Hu ve Leung (2003) 357 Çinli kadının katıldığı araştırmasında yaşın güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu, yaşı daha büyük çalışanların işlerindeki kontrolü daha kolay eline aldığı ve işlerinde yetkinlik sahibi olduklarını daha güçlü bir şekilde hissettiği bulgulanmıştır[57].

Koberg 1996'da sağlık sektöründe yaptığı araştırmasında cinsiyet, eğitim, kıdem, etnik köken ve kontrol odağı gibi bireysel değişkenlerin güçlendirme ile ilişkilerini incelemiş, kıdemi fazla olan ve üst pozisyonlarda görev alan kişilerin güçlendirme algılarının yüksek olduğunu tespit etmiştir. Cinsiyet, eğitim ve etnik kökenin güçlendirme algıları arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır. Literatürden farklı sonuçlar elde edilmesinin sebebinin sağlık sektöründe çalışan kadın oranının fazla olması ve erkek çalışanların yeteri kadar temsil edilememesi olarak açıklanmıştır[58].

Açık vizyon ve meydan okuma, açıklık ve takım çalışması, disiplin ve kontrol, destek ve güvenlik duygusu personel güçlendirmeyi kolaylaştıran örgüt özellikleridir[59]. Güçlendirmenin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için; güçlendirmeyi destekleyen karşılıklı güven oluşturan bir atmosfer geliştirilmeli, çalışanlara iş ile ilgili ait olma ve özgürlük hissi verilmeli, güçlendirme bir hayat tarzı olarak örgüt kültürünün parçası haline getirilmeli, çalışanlar yönlendirilmeli ve güven tesis edilmeli, çalışanların performans hedefleri yöneticiler ve çalışanlar tarafından ortaklaşa belirlenmeli ve bu hedeflere ulaşmada davranış ve aksiyon planı çalışan tarafından geliştirilmelidir[60].

1.1.6.1. **Bireye Özgü Etmenler**

1.1.6.1.1. **Özsaygı**

[56] Menon, a.g.e., p.171.
[57] Hu&Leung, a.g.e., p.377.
[58] Christine S. Koberg et al., "Antecedents and Outcomes of Empowerment, Empirical Evidence from the Healt Care Industry", **Group&Organization Management**, Vol.24, No.1, 1999, pp.74-75.
[59] Appelbaum, Hebert, Leroux, a.g.e., pp. 233.
[60] Oya Erdil, Halit Keskin, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt:32, Sayı:1 (2003), s.11.

Özsaygı kişilerin kendilerine verdikleri değer ile ilgili genel bir kavramdır. Özsaygısı yüksek olan kişiler yaptıkları işle ilgili farklılık yaratabileceğine inancı yüksek olan kişilerdir. Spreitzer'ın (1995) yaptığı araştırma sonuçlarına göre özsaygı ile güçlendirme arasında güçlü bir ilişki vardır. Özsaygısı yüksek olan kişiler, işlerinde kendilerini daha güçlü hisseden kişilerdir. Güçlendirme algıları özsaygısı yüksek olan kişilerde daha fazla hissedilmektedir[61].

Conger ve Kanungo (1988) güçlendirmeyi, güçsüzlüğü besleyen koşulları tanımlama ve giderme yoluyla çalışanların öz yeterlilik inancını arttırmayı hedefleyen bir süreç olarak ifade etmektedir. Conger ve Kanungo'nun ortaya koyduğu bu güçlendirme süreci beş aşamadan oluşmaktadır. Birinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşullar tanımlanır. İkinci aşamada güçsüzlüğe neden olan koşulların giderilmesine yönelik gerekli yönetsel stratejiler ve teknikler uygulanır. Üçüncü aşamada strateji ve tekniklerin kullanımı ile çalışanlara öz yeterliliklerine ilişkin bilgi sağlanır. Dördüncü aşamada sağlanan bilgilerin sonuçları alınır. Bu aşamada çalışanların gerekli bilgileri edindirdikten sonra kendilerini güçlenmiş hissettikleri görülmektedir. Son aşamada ise güçlendirmenin davranışsal etkileri tüm çalışanlara duyurulur[62].

1.1.6.1.2. Kontrol Odağı

Güçlendirmeyi etkileyen en önemli bireysel faktörlerden olan kontrol odağı, kişinin çevresinde gelişen olayları değiştirebilme yeteneğine veya gücüne olan inancını temsil etmektedir.

Kontrol odağı kişilerin dahil oldukları çevrelerdeki olayları ve gelişmeleri kendi istekleri doğrultusunda yönlendirme yeteneğine ne derece sahip olduğu ve bunu ne derece algıladığı ile ilgilidir. Kontrol odağı içsel olan kişiler, sahip oldukları yetkinlikler doğrultusunda olaylara müdahale etme ve değiştirme gücünü bulan kişilerdir. Kontrol odağı dışsal olan kişiler ise çevrelerinde gerçekleşen olayların dışsal ve makro faktörlerden kaynaklandığına inanan kişilerdir[63].

Kişilerin kontrol odağının içsel olması, başka bir değişle olaylara yön verebilme ve değişimi başlatabilme yeteneğine olan inancının varlığı güçlendirme

[61] Spreitzer (1995),a.g.e.,p.1446, p.1458.
[62] Conger&Kanungo,a.g.e., p.476.
[63] Spreitzer (1995),a.g.e., pp.1446-1447.

algılarını pozitif yönde etkilemektedir. Öte yandan olaylar karşısında dışsal faktörlerin üstünlüğünü kabul eden kişiler güçlendirmeyi hissedememektedirler.

1.1.6.1.3. **Cinsiyet**

Yapılan araştırmalar sonucunda dünyanın en güçlü ve en büyük işletmelerinde üst düzey kadın çalışanların oranı sadece % 3 olduğu saptanmıştır. Buna ek olarak yapılan anketlerde kadınların stratejik olmayan yönetim pozisyonlarına getirildiği ortaya çıkmıştır[64]. Spreitzer'ın (1995,1996) yaptığı araştırmalarda erkeklerin işleriyle ilgili kendilerini daha yetkin hissettikleri ve işlerini daha anlamlı buldukları ortaya çıkmıştır. Ayrıca Kanter (1977) kadınların üstlendikleri roller sebebiyle kendilerini daha az güçlendirilmiş hissettiklerini belirtmiştir.[65].

Yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle kadınların erkeklerden daha az güçlendirme algılarına sahip oldukları görülmüştür. Kadınların, güçlendirmenin çevresel öncülleri olarak nitelendirdiğimiz faktörleri barındırmayan, iş çevresinin ve kapsamının daha dar olduğu pozisyonlarda bulunmasının bu sonuçları etkilediği düşünülmektedir.

1.1.6.1.4. Eğitim

Eğitim düzeyleri yüksek olan çalışanların özgüvenleri, değişime ve öğrenmeye açıklığı, bağımsız davranma istekleri ve dolayısıyla beklentileri yüksek olmaktadır. Eğitimi dolayısıyla kişisel farkındalık seviyesi yüksek olan çalışanların güçlendirme algıları daha yüksek olmaktadır.

Güçlendirilecek çalışanların kendini iyi tanıması, sürekli kendini geliştirme arzusunun olması, dinleme ve geribildirim alma yeteneği güçlendirmeyi etkiler.

---

[64] Ma. Regina M.Hechanova et al, "Psychological Empowerment, Job Satisfaction and Performance Among Filipino Service Workers", **Asian Journal of Social Psychology**, Vol. 9 (2006), p.74.
[65] Spreitzer et al, "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", (1997),a.g.e., p.690.

Aksiyona dönük olan, değişime açık olan, değişimi kolay kabul eden, çalışanları ve kendine güven derecesi yüksek olan personeli güçlendirmek nispeten daha kolaydır[66].

Eğitim seviyesi ve beklentileri yükselen çalışanlar seçme haklarını daha kolay kullanabilmekte ve kendilerine değer vermeyen organizasyonları kolayca terk edebilmektedirler. Sürekli değişen ve gelişen dünyamızda kendilerini istihdam edilebilir kılan, risk ve inisiyatif alan çalışanlara organizasyonlar güçlendirme gibi kompleks yönetim uygulamaları ile cevap verebilmektedirler.

1.1.6.1.5. **Kıdem**

Yapılan araştırmalara göre kıdemi ve pozisyonu yüksek olan kişiler güçlendirme algılarını daha etkili bir şekilde hisseden kişilerdir. Bir işletmede uzun süre çalışmış kişiler, değer, inanç ve davranışlarıyla yaptıkları işi bütünleştirebilmiş veya dahil oldukları organizasyonun değerlerini içselleştirmiş kişilerdir. Bu nedenle kıdemli çalışanlar işlerini daha anlamlı bulmakta, örgütün çıkarları için katılım sağlamakta ve gerektiğinde bağımsız davranışlar sergileyebilmektedirler. Güçlendirmenin zaman gerektiren bir uygulama olması kıdemli çalışanların güçlendirme algılarını daha fazla hissetmelerinin nedenlerinden sayılabilir[67]. Kıdemli çalışanlar, edindikleri tecrübe ve bu tecrübenin verdiği özgüvenin bir sonucu olarak güçlendirme algılarını daha güçlü hissedebilmektedirler.

1.1.6.2. **Çevreye Özgü Etmenler**

1.1.6.2.1. **Rol Belirsizliği**

Rol belirsizliği işgörenlerden neler beklendiği konusunda netlik olmaması ve görevle ilgili yeterli bilginin onlara aktarılmaması durumunda ortaya çıkmaktadır. Rol teorisine göre biçimsel bir örgütteki her kademenin uygun bir yönetim sergileyebilmesi, işgörenlere rehberlik edebilmesi ve sonuçta onları performanslarından sorumlu tutabilmesi için sorumlulukların net olarak belirlenmiş olması gerekmektedir[68].

[66] Koçel,a.g.e., s.319.
[67] Koberg et. al,a.g.e., p.86.
[68] Spreitzer (1996), a.g.e, p.487.

Rol belirsizliği bireyin tutum ve davranışlarında rehber edineceği kişilere başvurmasını da engellemektedir. Bu belirsizlik, işgörenin yavaş hareket etmesine, işini geç yapmasına ve işine olan güvenini kaybetmesine yol açmaktadır. İşine olan güvenini kaybeden bir işgörenin kendini güçlü hissetmesi ise mümkün değildir. Bu noktada belirsizliği ortadan kaldırmak veya en aza indirmek gerekmektedir. Bu da ancak, işgörenlerden neler beklendiğini açıkça ortaya koyan iş tanımlarının yapılması ile mümkündür. Şayet işgörenler yetkilerinin boyutunu ve kendilerinden neler beklendiğini net olarak bilmiyorlarsa, harekete geçmekte çekimser davranır ve örgütsel sonuçlarda olumlu farklılıklar yaratmada kendilerini yetersiz görürler. Net tanımlanan sorumluluklar ve düşük seviyedeki belirsizlikler ile yetkinlik duygusu arasında olumlu bir ilişki vardır. Diğer bir ifadeyle, işgörenler ancak örgütteki rollerini anladığında, bu roller onlar için anlam kazanmaktadır[69].

Esnek amaçlar ve görevler yüksek oranda belirsizlik içermektedir. Örneğin hedef tanımının olmaması, işletmenin iç ve dış çevresinde yer alan çeşitli gruplar arasında hedef uyuşmazlığına yol açmakta, kesin olmayan yetki sınırları ise belirsizliğe neden olmaktadır[70]. Bu tür belirsizlik içeren durumlarda işgörenler görevden kaçınma yoluna gitmektedirler. Çünkü işgörenler neyi, nasıl yapacaklarını ve bunu yaparken ne ölçüde yetkili olduklarını net olarak bilmemektedirler. Öte yandan hedef ve rollerdeki netliğin iş etkinliğinin belirleyicisi olduğu öne sürülmektedir. Esnek yetki ilişkileri ve roller işgörenler tarafından çoğunlukla güçsüzlük olarak algılandığı için, net hedeflerin, görevlerin ve sorumluluk alanlarının oluşturulması, güçlendirmenin anahtar faktörlerinin sağlanması anlamına gelmektedir[71].

1.1.6.2.2. **Sosyo – Politik Destek**

Sosyo politik destek, örgütün diğer üyelerince verilen onay olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu onay, örgütteki sosyal destek ağının üyeleri olan; amirler, astlar, arkadaşlar ve eş düzeydekiler tarafından verilmektedir. Bireyin

[69] Spreitzer (1996), a.g.e, p.487.
[70] Doğan, a.g.e, s.59.
[71] Spreitzer (1996), a.g.e, p.497.

davranışları adı geçen taraflarca onaylanıyor ve uygun kabul ediliyorsa, ancak bu durumda sosyo politik destek ortaya çıkmaktadır[72].

Spreitzer (1996) güçlendirmenin bileşenlerinden biri olan etkinin sosyo politik destek sayesinde sağlanabileceğini ileri sürmektedir. Sosyo politik destek örgütte sözü geçen insanlara ulaşabilmeyi, örgüt içindeki iletişim ağının bir parçası olmayı ve çekinmeden fikirlerini söyleyebilme fırsatlarına sahip olma konusunda açık bir iletişimi ifade etmektedir. Aynı zamanda takım çalışmasını en üst düzeye çıkarmak ve sorumluluklardaki belirsizliği en aza indirmek anlamına da gelmektedir[73].

Sosyo politik destek, örgütteki sosyal ağlara üyelik ile kazanılmaktadır. Bu ağlara olan üyelik, işgörenin örgütün kilit noktalarındaki üyelerle olan sosyal ilişkilerini artırmakta, bu da kişisel güç duygusunun gelişmesini sağlamaktadır. Kişisel güç duygusu ise, kendi kendine karar verme ve etki duygularının güçlenmesine yol açmaktadır.

1.1.6.2.3. **Bilgiye Erişim**

Güçlendirme uygulamalarının en önemli basarı koşulu, bilginin paylaşılmasıdır. Organizasyon içinde ne olup bittiğini bilmeyen, misyon ve vizyondan habersiz çalışanların güçlendirilmesi mümkün değildir. Bilgi paylaşımına izin veren bir bilgi sisteminin tasarımı ve uygulanması gerekmektedir[74].

Bilgi, iş akışı, verimlilik, dışsal çevre, rekabet ve firma stratejileri hakkında verileri içermektedir. Bilgiye erişim, bireylere organizasyon uygulamaları içinde rollerini anlamalarını ve büyük resmi görmelerini sağlamaktadır[75].

Bireyler, örgüt içinde bilgiye ve kaynaklara erişme imkânına sahip olmadıklarında kendilerini güçsüz hissederler. Çalışanlar kendilerini güçsüz hissediyorlarsa, bu güçsüzlüğün algılanmasına neden olan faktörlerin ortaya

[72] Spreitzer (1996), a.g.e, p.488.
[73] Larry W. Howard, S. Thomas Foster, "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality", **Journal of Quality Management**, Vol.4, No.1 (1999), p.10.
[74] Koçel, a.g.e., s.322.
[75] Spreitzer (1996), a.g.e, p.488.

çıkarılması, güçlendirme uygulamaları açısından kritik bir öneme sahiptir. Bu durumu ortadan kaldırmak için, geliştirilen güçlendirme strateji ve taktikleri, yalnızca, çalışanlara doğrudan etkin bilginin sağlanması ile mümkün olmaktadır[76].

1.1.6.2.4. **Kaynaklara Erişim**

Güçlendirmenin belirleyicilerinden bir diğeri çalışanlara kullanması gereken kaynakların verilmesidir. Özellikle para, araç ve gereç anlamındaki bu kaynakların bulunması ile çalışanın, dolayısıyla da güçlendirmenin başarılı olma olasılığı artacaktır[77].

Organizasyon, güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için çalışanların işlerini yaparken ihtiyaç duydukları tüm kaynakları saptamalı ve bunların gerekli kişilere dağıtılmasını sağlamalıdır. Güçlendirmenin etkin bir şekilde yürütülmesi için gerekli olan zaman, sermaye, malzeme, bilgi, veri, tesis ve buna benzer kaynakların planlamasının yapılması, ihtiyaca göre tahsisinin yapılması çok önemli bir konudur. Kritik organizasyonel kaynaklara erişimin olmayışı güçsüzlüğe ve bağımlılığa neden olmaktadır. Kaynaklara erişim bireylerin kişisel- fayda duygusunu artırmakta ve çevresel olaylar üzerindeki etkisini arttırmaktadır. Sorumluluğunu üzerine alan ve rollerini sahiplenen yüksek enerjili bireyler böyle sistemlerin sonuçlarıdır. Böylece kaynaklara erişim güçlendirme algılarını kolaylaştırmaktadır[78].

1.1.6.2.5. Katılımcı İş İklimi

İklim, organizasyonun kişiliğini anlatan ve organizasyon üyelerinin davranışlarını etkileyen özellik olarak tanımlanmaktadır. Bir örgüt iklimi koşullarının, güçlendirmenin etkilerini zenginleştireceğine, çalışanların güçlendirilmeleri üzerinde dramatik bir etkiye sahip olabilecek örgütsel duyarlılık ve tavra neden olacağına inanılmaktadır[79]. Katılımcı bir iklim, işgörenlerin çalıştıkları örgüt için önemli birer değer oldukları ve bir farklılık yaratabilecekleri yönündeki inançlarına destek vermeyi ifade eder. Katılımcı iş iklimine sahip bir

[76] Appelbaum, Hebert, Leroux, a.g.e., p.234.
[77] Koçel, a.g.e., s.322.
[78] Spreitzer (1996), a.g.e, p.489.
[79] Mok&Au-Yeung, a.g.e., p.131.

organizasyonda, çalışanların kritik örgütsel değerler olduğunu vurgulayan misyon ifadeleri, çalışanlara örgütün desteğini belirten sinyaller göndermektedir[80].

Katılımcı iş iklimi liderlerin, çalışanların fikirlerini öğrenebilmeleri için gerekli ortamı sağlayan bir unsurdur ve çalışanların bireysel kararlarını belirtmeleri sayesinde güç almayı kabul edip etmedikleri öğrenilir[81]. İşgörenlerin yönetime katılmalarına imkan veren bir örgüt ikliminin oluşturulmasının ve mevcut örgüt kültürünün değiştirilmesinin zorluğunun yanında, bu iklimin oluşturulduktan sonra devam ettirilmesi zorluğu da ortaya çıkmaktadır[82]. Katılımcı iklimlerde onaylama, yaratıcılık ve çalışanların özgürlüğü değerlidir. Oysaki katılımcı olmayan iklimlerde kontrol, emir ve tahmin edilebilirlik önemlidir. Ayrıca katılımcı iklimler tepeden inme emirler ve kontroldense, bireysel katılımı ve inisiyatif kullanmayı vurgulamaktadır[83].

Personel güçlendirmenin gerçekleşebilmesi için katılımcı bir iş iklimi şarttır. Katılımcı iş iklimi psikolojik güçlendirmenin sosyal - yapısal özelliklerinden biridir ve güçlendirme ile pozitif ilişkili olduğu yapılan araştırmalar sonucunda belirlenmiştir.

1.1.6.2.6. **Ödüller**

Performansa dayalı ödül sistemi güçlendirmenin en önemli belirleyicilerinden biridir[84]. Kazan-kazan stratejisi ile performansa dayalı ücret sistemleri, hisse payı programları gibi uygulamalar güçlendirme sürecini hızlandırmaktadır[85]. Süreçlerin ve sistemlerin iyileştirilmesinde ödül sistemleri önemli bir rol oynar. Kişiler fikirlerini, düşüncelerini, organizasyona olan katkılarını değerli bulan organizasyonlarda kendilerinden beklenen performansı aşmayı hedeflerler.

---

[80] Spreitzer (1996), a.g.e, p.489.
[81] Honold, a.g.e., p.202.
[82] Carl A. Rodrigues, "Employee Participation And Empowerment Programs Problems of Definition and Implementation", **Empowerment in Organizations**, Vol.2, No.2 (1994), p.29.
[83] Spreitzer (1996), a.g.e, p.489.
[84] Bowen&Lawler, a.g.e., p.31.
[85] Honold, a.g.e., p.208.

Ödüllendirme sisteminin planlanması ve uygulanması, yönetimin performans hakkındaki tutumunu göstermekte ve tüm örgütsel iklimi önemli derecede etkilemektedir. Ödüller, örgütte bir çaba sonucu alınan içsel ya da dışsal tüm ödül çeşitlerini içermektedir. İçsel ödüller kişilere özgüdür ve genellikle belirli bir görev ya da faaliyete katılım sonucu oluşmaktadır. Bir işi iyi yapmaktan doğan tatmin ve başarı duygusu içsel ödüller arasında yer almaktadır. Bir örgütte açıkça belirlenmiş başarı ölçütleri işgörenlere yüksek motivasyon sağlayabilir. Öte yandan dışsal ödüller, doğrudan örgüt tarafından kontrol edilen ve dağıtılan somut ödüllerdir. Bir işgörene ödeme yapılması ya da prim verilmesi dışsal ödüller arasında sayılmaktadır[86].

Yetkin işgörenleri işletmelerde tutabilmek ve onları motive edebilmek için örgütsel performans ve ödül sistemlerini, beklenen ve yüksek performans gösteren çalışanları ayırt edecek biçimde yapılandırılmalıdır. Sistematik ve sürekli işleyen bir ödül sistemi çalışanların bu performanslarını daha da arttırarak güçlendirme sürecine katkı sağlamaktadır.

1.1.6.2.7. **Üstlerle İletişim ve Üstlere Güven**

Örgüt açısından iletişim hayati öneme sahiptir. Örgütte işlerin sağlıklı bir şekilde yürüyebilmesi için etkili, biçimsel iletişim sisteminin oluşturulması gerekir. Etkili biçimsel iletişimi oluşturma ve tüm üyeler için iletişim kanallarını açık tutma yönündeki çabalarla biçimsel örgüt kuvvetlendirilecek ve aynı zamanda başta kendini gerçekleştirme ve saygı görme ihtiyaçları olmak üzere bireysel ihtiyaçlar tatmin edilecektir. Bunun yanı sıra bu tür çabalarla karar almanın kolaylaştırılmasının yanında, örgüte bağlılık duygusunun doğması da sağlanabilir[87].

Personelin güçlendirilmesi üzerindeki en önemli etki, yöneticilerin davranış ve yönetim tarzlarıdır. Yöneticinin yaratacağı güven, bağlılık ve açık tartışma ortamı yaratan, organizasyonda yaşanan her başarı ve başarısızlığı öğrenme fırsatına dönüştürebilen, hata yapma korkusunu ortadan kaldıran, karar verip uygulama yapılmasını teşvik eden, motivasyon yaratan, çalışanın performansı konusunda net,

[86] Adem Öğüt, Tahir Akgemci, M.Tahir Demirsel, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", **Selçuk Üniversitesi SBE Dergisi**, Sayı:12 (2004), s.287.
[87] İsmail Bakan, Tuğba Büyükbeşe, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", **Akdeniz İİBF Dergisi**, Sayı:7 (2004), s.2.

yararlı, zamanında ve etkin geribildirim veren, misyon ve vizyonu tarif eden ve paylaşan yönetici güçlendirmeyi olumlu yönde etkiler. Katılımcı ve bilgiyi paylaşıcı bir tarzı olan, yöneticiliğin "emir-komuta ve kontrol" yerine "yol gösterme, geliştirme, önünü açma ve koçluk yapma" olduğunu kabul eden yönetici güçlendirmeyi hızlandırır. Çalışanların gerekli özelliklere sahip olması için gereken ortamın sağlanmasında iletişimin çok önemli bir yeri vardır[88].

Güven ise, hem kişiler arası ilişkilerin bir sonucu hem de kültürel ve ahlaki değerlerle, günlük yaşam ve iş deneyimine göre değişen dinamik bir olgu olarak tanımlanabilmektedir. Güven duygusunun geliştiği bir toplumda örgütsel etkinlikler daha sağlıklı ve buna bağlı olarak örgütsel yenilikler de daha başarılı olabilecektir. Çünkü yüksek güven duygusu her türden sosyal ilişkide kendini gösterecektir. Bunun tersine birbirine güvenmeyen insanların oluşturduğu örgütler formal kurallar ve düzenlemeler sistemi şeklinde olacaktır. Hatta bazı durumlarda, sistem onları baskıcı yöntemler kullanarak kendi kurallarına uygun davranmaya zorlayacaktır[89].

Organizasyonlarda güven ortamı ve açık iletişim güçlendirmenin gerektiği gibi gerçekleşmesi için gereken en önemli kriterlerden biridir. Açık iletişimin, sosyalleşmenin, bağlılığın kişiler arası güvenin olmadığı ortamlarda gerçekleşmesi beklenemez. Güçlendirme için uygun olan ortamın güven duygusunu barındırması gerekmektedir.

1.1.6.2.8. Takım Çalışması

Günümüzde en önemli yönetim tekniklerinden biri olan takım çalışması güçlendirme için gerekli olan uygulamaların var olduğu bir ortamı oluşturan çağdaş yönetim yaklaşımlarından biridir. Etkin bir takımın özelliklerini incelediğimizde güçlendirmenin başarılı olması için gereken koşullar ile bağdaştığı görülmektedir.

Takım temeline dayanan örgütsel yapı, güçlendirmenin uygulanabilmesi için şartların olgunlaşmasını sağlayan en önemli yönetim paradigmalarından biridir. Takım esasına göre yapılandırılmış örgütlerde, hiyerarşik yapıya sahip örgütlerin aksine daha yalın bir örgütsel yapı söz konusudur. Görevler dar bir çerçevede ele

[88] Koçel, a.g.e., s.320.
[89] Deniz Börü, "Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım, Güvenilir İnsanlar Kim ?", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul,2001, s.1.

alınmak yerine, sürecin tamamını kapsamakta, liderlik ise zorlayıcı ve otoriter bir tarzdan kolaylaştırıcı bir tarza dönüşmektedir[90].

1.1.6.2.9. Performans

Güçlendirmenin başarısını etkileyen diğer bir koşul performans değerleme, geri besleme ve olumlu pekiştiricinin gerekliliğidir. Kendi amaçlarını belirleyip uygulama kararı veren ve belirli sonuçlar elde eden çalışanların bu performansının misyon ve vizyon açısından uygunluğu değerlenmeli ve kendilerine geribildirim olarak aktarılmalıdır. Olumlu pekiştirici ile desteklenen böyle bir geribildirim, çalışanları motive edecek, iş yapma arzu ve güvenlerini yükseltecektir[91].

Sonuç olarak güçlendirmenin başarılı bir biçimde gerçekleştirilebilmesi için çalışanların toplam performansları hakkında geri besleme yapılmalıdır. Güçlendirme amacıyla geri besleme yapılırken bilinçli olmak önemlidir. Yine geribildirim kendi kendini yönetme imkanı vermesi ve yapılandırılmış olması gerekir[92].

1.1.6.2.10.Örgütsel Engeller

İş çevresindeki bazı özelliklerin güçlendirmeyi teşvik ederken bazı özelliklerin de güçlendirmeyi engellediği görülmektedir. Bu nedenle güçlendirmeyi artıracak bir iş çevresi düzenlerken, iş çevresinin teşvik unsurlarını gözden geçirmek ve iş ortamını buna göre yapılandırmak gerekirken, iş çevresinin engelleyici özellikteki unsurlarını saptamak ve onları güçlendirme için azaltmak veya ortadan kaldırmak gerekmektedir.

İş çevresinin güçlendirmeyi engelleyen özelliklerini şirket içindeki mücadeleler, resmi kurallar, hiyerarşik ve katı bir yönetim tarzı ve örgütlenme biçimi olduğu görülmektedir. Bu unsurlar çalışanların özgürce düşünebilecekleri, fikir oluşturup sunabilecekleri bir ortamı engellediğinden çalışanlar motive olamayacak ve güçlendirme engellenecektir.

---

[90] Güner Çöl, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", a.g.e., s.19.
[91] Koçel, a.g.e., s.322.
[92] Nihat Erdoğmuş, Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi, **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı,** Deniz Harp Okulu, İstanbul (1997), s.7.

Şirket içi gruplaşmalar ve dedikodu güçlendirme açısından özellikle zararlıdır. Çünkü bunlar çalışanların dikkatini işten uzaklaşmasına yol açar. İçsel motivasyon açısından oldukça önemli olan ortak amaç ve heyecan duygusu, insanlar hizipleştiklerinde ya da çekişme içinde olduklarında azalır. Hizipleşme iletişimi engeller, bilgi akışını durdurarak uzmanlığı zayıflatır[93].

1.1.6.2.11.İşin Karakteristiği

Güçlendirmenin temelinde personelin yaptığı işi sahiplenmesi vardır. Organizasyonlarda yapılan işler iki açıdan ele alınabilir; İşin kapsamı ve işin anlam ve çerçevesi. Güçlendirme, personelin yaptığı işin bu iki boyutu itibariyle gücünün artırılmasını; yani planlayıp, karar verip, uygulamasını ve sonuç üretmesini ifade etmektedir[94]. Literatürde işin anlam ve çerçevesini değiştiren iş zenginleştirme, işin yeniden tasarımı ve iş özellikleri (karakteristikleri) modeli gibi çalışmalar bulunmaktadır. Örgütün değerleri, misyonu ve vizyonunu temel alarak oluşturulan iş çerçeveleri çalışanların işlerini daha anlamlı bulmakta ve güçlendirme algılarını kolaylıkla hissedebilmektedirler.

İş zenginleştirme, işin işgörenler açısından daha anlamlı hale getirilebilmesi için örgüt tarafından girişilen çabaların toplamıdır. Bu çabalar işin niteliğini değiştirmekten ziyade, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamını taşımaktadır. Bir başka değişle iş zenginleştirme, iş görenlere işi nasıl yapmaları konusunda daha fazla kontrol, sorumluluk, kişisel karar verme yetkisi vererek işe derinlik kazandırmaktır[95].

İşin yeniden tasarımı (dizaynı), verimliliği ve çalışanların kaliteli iş deneyimi yaşamalarını eş zamanlı olarak sağlama çalışmalarına kalkışan çağdaş organizasyonlar için giderek önem kazanan bir strateji olmaktadır. İş tasarımı çalışmaları modern işletmelerin yapmak zorunda oldukları bir çalışmadır. Çünkü iş tasarımı işletme ve işgörenin uyumunu incelemektedir. İş tasarımı; iş, işgören, ergonomi, yönetim, işletme içindeki bilgi akışı, çalışma saatlerinin ayarlanması ve benzeri alanlarda bütünsel çalışmayı gerektirmektedir. İş tasarımının genel anlamı, iş ve insan öğesini en uygun biçimde birleştirmeyi hedefleyen ve bu faktörleri yönetsel

[93] Amabile, a.g.e., p.27.
[94] Koçel, a.g.e., s.320.
[95] Bolat, a.g.e., s.208.

uygulamalardan geçiren sistemler bütünü olarak söylenebilir. İşlerin ve iş sistemlerinin dizaynı organizasyonel verimliliğin artmasına ve organizasyon üyelerini iş deneyimlerinin kalitesinin gelişmesine katkıda bulunmaktadır [96].

İş tasarım sisteminin başlangıç noktası motivasyon teorileridir. Özellikle Herzberg' in çift faktör teorisi iş zenginleştirmenin ve iş tasarım sisteminin doğuş noktasıdır. Herzberg'in iş zenginleştirmeye ilişkin yaklaşımının bazı yönlerden sınırlı olduğunu gören bir grup araştırmacı, işin özellikleri ya da kapsamı ile iş gören motivasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmaya başlamışlardır. Bu noktada J. Richard Hackman ve Greg Oldham tarafından geliştirilmiş olan "İş Özellikleri Modeli", iş zenginleştirme konusunda en çok ilgi toplayan yaklaşımlardan biri olmuştur[97].

Bu yöntem, çalışanlar üzerindeki içsel motivasyonun üst kademelerinin oluşmasını sağlayacak ortamları yaratmak için objektif iş özelliklerini tayin etmeye çalışmaktadır. İstenilen ortamı yaratmaya yarayacak kilit belirleyiciler; beceri çeşitliliği, görev kimliği, görev anlamı/önemi, özerklik ve geribildirimdir. Bu kuramda iş zenginleştirme, belirli temel iş boyutlarının derecesinin arttırılması şeklinde tanımlanmaktadır [98]. İyi tasarlanmış işler, yüksek motivasyonun, yüksek kaliteli performansın, yüksek tatminin ve düşük devamsızlık ve devir oranının ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Ancak bu sonuçların ortaya çıkabilmesi, iş görenin 3 kritik psikolojik durumu hissetmesine bağlıdır[99]. Bu durumlar;

- İş görenin işi anlamlı bulması
- İş görenin iş sonuçları ile ilgili olarak sorumluluk duyması
- İş görenin işini ne ölçüde iyi yaptığına ilişkin olarak bilgi edinmesidir.

Bu psikolojik durumlar ise ancak iş görenler zenginleştirilmiş işlerde çalıştıkları zaman ortaya çıkabilir. Bu durum aşağıda belirtilen beş temel iş özelliğinin varlığını gerektirir.

[96] J. Richard Hackman and Greg R. Oldham, "Motivation Trough The Design of Work: Test of A Teory", **Organizational Behavior and Human Performance,** Vol.16 (1976), p.250.
[97] Bolat, a.g.e, s.208.
[98] Hackman , a.g.e., p.447.
[99] Hackman&Oldham, a.g.e., pp.255-256.

Beceri Çeşitliliği: Bu özellik bir işin ne kadar farklı hünerleri, yetenekleri ya da kabiliyetleri gerektirdiğinin derecesini tanımlar. Aynı zamanda bir kişinin bir işi yaparken gösterdiği farklı beceri ve yeteneklerinin sayısı beceri çeşitliliğini göstermektedir[100]. Beceri çeşitliliği işgörenlerin farklı becerileri gerektiren değişik faaliyetleri yerine getirmesine olanak sağlar. İşlerin yüksek çeşitlilik sunması, meydan okuma olarak görülür. Bunun temel nedeni ise, bu tür işlerin bir işgörenin becerilerinin tümünün kullanılmasını gerektiriyor olmasıdır [101].

Görevin Bütünlüğü: Bir işin tanımlanmış ya da tanımlanabilir bir başlangıca ya da bir sona sahip olup olmadığını ifade eder. Bir işin başlangıcından bitimine kadar aynı çalışan tarafından tamamlanma derecesidir. İşin bir kısmının değil tamamının aynı kişi tarafından yapılmasıdır[102]. İş zenginleştirme çabalarının çoğu, özellikle bu boyutta odaklanmaktadır. Bunun temel nedeni, geçmişte bilimsel yönetim hareketinin, özel uzmanlık gerektiren rutin işlere odaklanmasıdır. Bireysel olarak iş görenler, bütün bir işin küçük bir parçasını yaptıkları için, üretilen ürünlerin hiç birini tanımlayamamaktadırlar. Bunun temel nedeni iş görenlerin, işin tamamımı görememesi ya da bütününü algılayamamasıdır. Bu nedenle de iş görenler, ürünün bütününe ilişkin herhangi bir tamamlama ve sorumluluk duygusu hissetmemektedirler. Görevler, bütün bir ürünü ya da onun tanımlanabilir bir parçasını üretmeye imkân sağlayacak şekilde genişletildiğinde, görev bütünlüğü de gerçekleştirilmiş olur [103].

Görevin Önemi: Bu özellik işin önemini belirler; işin diğer insanların, organizasyonun veya dış çevrenin üzerinde ne kadar etkili olduğunun derecesidir. İşin kişilerin hayatlarını etkileme derecesi olarak tanımlanabilir. Ayrıca işin, işletme dışındaki insanları ve nesneleri etkilemesi de söz konusudur. [104] Yapılan işin diğer insanlar üzerinde yarattığı olumlu etkinin miktarı, görevin önemini gösterir. Bu etki örgüt içinde ya da dışında olabilir. Burada önemli olan yaratılan etkiyi iş görenlerin nasıl algıladıklarıdır. Yapmaya değer bir işi yapma duygusu, pek çok insan için

[100] Hackman&Oldham, a.g.e., p.257.
[101] Bolat, a.g.e., s. 209.
[102] Hackman&Oldham, a.g.e.,p.257.
[103] Bolat, a.g.e., s.210.
[104] Hackman&Oldham, a.g.e., p.257.

önemlidir. Burada anahtar nokta, iş görenlerin örgüt ya da toplum için önemli şeyler yaptıklarına inanmalarıdır[105].

Otonomi: Bu özellik çalışanların kendi adımların programlamada ne kadar serbest olduklarının ve prosedürlerin kullanılmasına karar verebilme derecesidir. Personelin, işinde kendisini bağımsız hissetmesinin yanında, işi planlamak ve gerçekleştirmek için kullanılan araçları belirlemede takdirde bulunma derecesidir. Bu durum, işgörenlerin sorumluluk duygusunun oluşmasına yardımcı olur. Örneğin amaçlara göre yönetim, iş görenlere işleri ile ilgili olarak, kendi amaç ve hedeflerini belirlemeye olanak sağladığı için, belirli ölçüde otonomi vermektedir[106].

Geri Bildirim: Bu özellik başlı başına yapılan bir işin, performans ile ilgili bilgi içermesi gerektiğinin derecesidir. Geri bildirim sadece yöneticilerden değil işin kendisinden ve ya diğer iş görenler vasıtasıyla gelebilir. İş sonuçları ve başarısı hakkında personele açık ve doğrudan bilgi verilmesi anlamına gelir. Geri bildirim basit bir durum olarak görülmesine rağmen, iş görenler açısından oldukça önemlidir. Çünkü işgörenler hayatlarının önemli bir bölümünü işlerinde geçirirler ve bu nedenle de bunu ne ölçüde iyi yaptıklarına ilişkin olarak bilgi edinmek isterler[107].

1.1.7.**Güçlendirmenin Sonuçları**

Güçlendirme uygulamalarının sonucunda azalan işten ayrılma niyeti, artan verimlilik, iş performansı, motivasyon, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ise beklenen olumlu örgütsel sonuçlar arasındadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre güçlendirmenin olduğu örgütlerde içsel iş motivasyonu, iş tatmini artmakta, iş stresi azalmaktadır. İşe katılım arttıkça, çalışanın iş tanımı sınırlarını aşarak işini daha çok sahiplendiği ve daha fazla örgütsel bağlılık geliştirdiği görülmüştür[108].

Türkiye'de güçlendirmenin sonuçlarına ilişkin çalışmaları incelediğimizde karşımıza çıkan araştırmalardan biri, 11 devlet üniversitesinin akademik ve idari

[105] Bolat, a.g.e, s.210.
[106] Hackman&Oldham, a.g.e., p.258.
[107] Hackman&Oldham, a.g.e., p.258.
[108] Honold,a.g.e., p.204.

personeli üzerinde yapılan bir araştırmadır. Güçlendirme boyutlarının duygusal, normatif ve devam bağlılığı üzerindeki etkisi incelenmiş, araştırma sonucunda psikolojik güçlendirmenin anlam ve etki boyutlarının akademik personelin örgütsel bağlılığı ile ilişkili olduğu, idari personelde ise güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu saptanmıştır[109].

Bir diğer araştırma kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren bankalarda şube müdürü, müdür yardımcısı ve şef pozisyonunda görev yapmakta olan 223 kişi üzerinde yapılmıştır. Bu araştırmada psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiş ve araştırma sonuçları, psikolojik güçlendirme algısı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir[110].

Türk Standartları Enstitüsünün 75 personeli ile yapılan bir diğer araştırmada, güçlendirme, iş tatmini, iş stresi ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiş, araştırma sonuçları, güçlendirmenin iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile pozitif ilişkili olduğunu ve iş stresi ile ilişkili olmadığını göstermiştir[111].

Bir başka araştırma psikolojik güçlendirme boyutlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelendiğinde, psikolojik güçlendirmenin anlam ve otonomi boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkilere sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca psikolojik güçlendirmenin otonomi ve etki boyutlarının yaratıcı davranışı pozitif yönde etkilediği görülmektedir[112].

Psikolojik güçlendirme boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği ve Fortune 500 işletmelerinin birim yöneticileri üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise güçlendirmenin bileşenleri olan yetkinlik, anlam, otonomi ve etkinin farklı etkilerine rastlanmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun, iş tatmini ve iş yükü ile yetkinlik boyutunun iş tatmini ve etkililik ile, otonomi boyutunun iş tatmini ile, etki boyutunun ise etkililik ile yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır[113].

---

[109] Nigar Demircan, Ercan Ergün, Güner Çöl, "Üniversite Personelinin Güçlendirme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", **Dokuz Eylül İİBF Dergisi**, 5, 1 (2004), ss.1-22.
[110] Sağlam&Ergeneli, a.g.e., ss.129-150.
[111] Erdil&Keskin, a.g.e., ss.7-24.
[112] Çekmecelioğlu&Eren, a.g.e., s.21.
[113] Spreitzer et al (1997), a.g.e., pp.679-704.

Fulford ve Enz (1995) hizmet sektöründe yaptığı araştırmasında çalışanları güçlendirmenin iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir[114].

954 çalışanın katıldığı bir araştırmada ise psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir[115].

2. BÖLÜM 2: GÜÇLENDİRMENİN SONUÇLARI OLARAK ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI

Güçlendirme ile ilgili literatür incelendiğinde güçlendirmenin birçok örgütsel ve bireysel sonucu etkilediği görülmüştür. Yapılan araştırmalara bir önceki bölümde ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Araştırmamızda güçlendirmenin sonuçlarının çerçevesi çalışan davranışları olarak çizilmiş ve güçlendirmenin iş tatmini, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi incelenmiştir. Bu noktada belirlediğimiz bağımlı değişkenleri incelemek faydalı olacaktır.

2.1. İŞ TATMİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

[114] M.D. Fulford, C.A. Enz, "The Impact of Service Employees", **Journal of Managerial Issues**, Vol. 7, No.2 (1995), pp.161-175.
[115] Hechanova et al., a.g.e., p.75.

İş tatmini yönetim literatürünü en çok ilgilendiren kavramlardan biridir. İş tatmini kavramı örgütsel uygulamalar için hem bir belirleyici hem de bireysel davranış sonucu olarak birçok araştırmanın konusu olmuştur. Araştırmamızda da iş tatmini, güçlendirmenin çalışan davranışları üzerindeki etkisinin bir sonucu olarak öngörülmektedir.

Son yıllarda sosyal bilimcilerin çabalarının bir sonucu olarak iş tatmini kavramının anlamı üzerinde oldukça yüksek seviyede bir uyum bulunmaktadır. Tipik olarak iş tatmini bir işe, bir nesneye doğru genel bir tutum olarak kavramsallaştırılmaktadır. Genel kabul görmüş bir tanıma göre iş tatmini, birinin iş tecrübelerini değerlendirme sonuçları hakkındaki memnuniyet veya olumlu duygusal ifadesi olarak tanımlanmaktadır. Buna benzer olarak Schermerhorn ve arkadaşları (1994) iş tatminini "kişilerin işleri hakkında olumlu ya da olumsuz hisselerinin derecesidir" şeklinde tanımlamışlardır. Kişinin işine, fiziki ve sosyal şartlara karşı bir duygusal cevabı olarak ele alınan iş tatmini kavramı, kişinin işinin beklediklerinden ne kadar tatmin olduğunun bir göstergesidir[116].

İş tatmini, çalışanların fiziksel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel fizyolojik ve ruhsal durumlarının bir belirtisidir. Ayrıca, iş tatmini, işten elde edilen maddi çıkar ile işgörenin beraberce çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmenin sağladığı bir mutluluktur[117].

Belirli beklentilerle bir örgüte giren birey, bu beklentilerini gerçekleştirebildiği ölçüde işinden ve çalıştığı kurumdan memnun olmakta böylece verimliliği ve performansı artmaktadır. Çalışan verimliliğinin ve performansının artması ise, işletmenin verimliliği ve performansını artırmaktadır. Bu durumda çalışanların verimliliğini ve performansını en üst düzeye çıkartmak için çalışanların işlerinde tatmin olmaları sağlanmalı ve hayal kırıklığına uğramaları önlenmelidir. İşin tatminsizliği durumunda, düşük performans, devamsızlık ve işgücü devrinde artış gibi olumsuzlukların yaşanacağı gibi hususlar dikkate alınmalıdır[118].

---

[116] Erdil&Keskin, a.g.e., ss.14-15.

[117] Dursun Bingöl, **Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990, s.201.

[118] Oya Erdil ve Diğerleri, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:5(1) 2004, s.18.

Çalışanların iş tatminini öğrenmek ve geliştirmek birçok örgütsel fayda sağlamaktadır. İş tatmini araştırmaları, çalışan problemlerinin tespiti, iş hakkındaki gelen tutumun geliştirilmesi, örgüt içi iletişim düzenlenmesi, eğitim ihtiyaçlarının belirlenmesi, sendikal faaliyetlerinin geliştirilmesi, değişimin planlanması ve yönetimi gibi konulara ışık tutması açısından büyük örgütsel yararlar sağlamaktadır[119].

İş tatminini oluşturan faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere ikiye ayrılır: İş tatmini oluşturan bireysel faktörler; personelin beklentileri, kişiliği, iş tecrübesi, sosyal kişiliği, hizmet süresi ve eğitim düzeyinden oluşmaktadır. Diğer yandan işin genel görünümü ve zorluk derecesi, ücret, işletmenin sosyal görünümü, çalışma koşulları ve iş güvenliği, ilerleme olanağı, uygun ödüllendirme sistemi, yönetici, çalışanların kararlara katılım derecesi, iş tatminini etkileyen iş ortamına bağlı faktörlerdir[120].

İş tatminine etki eden faktörlerin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmalar sonucunda; ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerin iş tatmini üzerinde önemli etkileri olduğu ortaya çıkmıştır.

Kişinin iş tatmini bulması bakımından işe ilişkin beş boyutun bulunduğunu ileri süren Luthans, söz konusu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır[121]:

İşin kendisi: İşin çalışan için ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma ve onun kendini gerçekleştirmesine fırsat vermesi,

Ücret: Göreceli ücret düzeyinin kişiyi tatmin edecek miktarda olması,

Yükselme fırsatı: İşin açık uçlu olması, yetenek ve tecrübe artışı ile birlikte işte hiyerarşik yükselme olanağının bulunması,

---

[119] Erdil&Keskin,a.g.e., s.15.
[120] Hüseyin Özgen, Azim Öztürk, Azmi Yalçın, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Adana: Nobel Yayım Dağıtım,2002, s.367.
[121] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi**", C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt:6, Sayı:2 (2005), s.28.

Yönetim anlayışı: İşin çalışanın yaratıcılık yeteneklerini kullanmasına olanak vermesi, çalışanların inisiyatif kullanmalarına izin verme, örgütün çalışanlara sosyal, teknik ve davranışsal destek sağlama düzeyi,

İş arkadaşları: Örgütsel iklim, yönetim yapısı, örgütsel yapı ve çalışanların birbirleriyle olan iletişim/etkileşim durum ile sosyal destek derecesi.

İnsanlar kişisel yeteneklerini ortaya koymak ve bunları gerçekleştirmek isterler. Bunları gerçekleştirme konusunda oluşan herhangi bir olumsuz durum ve algılama çalışanlar üzerinde iş tatminsizliğine dolayısıyla da psikolojik sorun ve şikayetlere yol açabilmektedir. İş tatmini elde edemeyen kişinin psikolojik olgunluğa erişmesi zorlaşır ve bu durum bireyi hayal kırıklığına uğratır. İş tatmini çalışanın verimliliğini artırırken iş tatminsizliği çalışanın verimliliği ve performansını düşürmektedir. Bu psikoloji içindeki çalışan işini sabote edebilmekte ve hatta işten ayrılabilmektedir. Olayın örgütsel sonuçlarına baktığımızda iş görende işe gitmede isteksizlik, örgütten ayrılma, yetersizlik duygusu, işbirliği sağlayamama, işte hata yapma, işten uzaklaşma isteği, isabetsiz kararlar verme ile nitelik ve nicelik düşmesi yaşanabilecektir[122].

Ayrıca işlerinden memnun olan kişilerin devamsızlık oranlarının düşük, işten ayrılma niyetlerinin olmadığı, örgütsel vatandaşlık davranışları sergilediği ve genel olarak tüm yaşantılarından memnun oldukları saptanmıştır[123]. Bu nedenle iş tatmini yüksek olan çalışanlar bir işletme için büyük önem taşımaktadır.

1.1.8.Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Güçlendirme uygulamalarının sonucunda iş tatmini beklenen olumlu örgütsel sonuçlar arasındadır. Yapılan araştırmaların sonuçlarına göre güçlendirmenin olduğu örgütlerde içsel iş motivasyonu, iş tatmini artmakta, iş stresi azalmaktadır[124].

Yapılan bir araştırmaya göre güçlendirmenin hem iş tatmini hamda örgütsel

[122] K.Ardıç, B.Türker, "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi'nde Sunulan Bildiri, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.

[123] Bradley L. Kirkman, Debra L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", **Academy Of Management Journal,**2001 p.4.

[124] Honold, a.g.e., p.204.

bağlılık üzerinde etkili olduğu görülmektedir[125]. Psikolojik güçlendirme boyutlarının çalışan davranışları üzerindeki etkisinin incelendiği ve Fortune 500 işletmelerinin birim yöneticileri üzerinde yapılan bir diğer araştırmada ise güçlendirmenin bileşenleri olan yetkinlik, anlam, otonomi ve etkinin farklı etkilerine rastlanmıştır. Güçlendirmenin anlam boyutunun, iş tatmini ve iş yükü ile yetkinlik boyutunun iş tatmini ve etkililik ile, otonomi boyutunun iş tatmini ile, etki boyutunun ise etkililik ile yüksek derecede pozitif ilişkiye sahip olduğu saptanmıştır[126].

Fulford ve Enz (1995) hizmet sektöründe yaptığı araştırmasında çalışanları güçlendirmenin iş tatmini, bağlılık ve performans üzerinde etkili olduğunu belirtmişlerdir.[127].

954 çalışanın katıldığı bir araştırmada psikolojik güçlendirmenin iş tatmini ve performans arasında anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir[128].

2.2. İŞ PERFORMANSININ TANIMI ve ÖNEMİ

Çalışanların performanslarını arttırmak uzun yıllardır yönetim uzmanlarının ve araştırmacıların ilgi odağı olmaktadır. Araştırmamızda iş performansından kastımızın bireysel performans olduğunu belirtmekte fayda vardır. Araştırmamızda güçlendirmenin çalışan davranışlarına etkilerinden birinin işgören performansı üzerine olduğu öngörülmektedir.

Performans, "belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi veya işgörenin davranış biçimi" olarak tanımlanabilir[129]. Kasnaklı (2002) performans kavramını, amacın gerçekleştirilme derecesi şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre performans bir işi yapan bireyin, grubun, çalışma biriminin ya da firmanın o iş aracılığıyla, hedefe göre nereye ulaşabildiğini gösterir. Başaran (2000) ise performansı, işgörenin görevinde ne yapması gerektiğine ilişkin beklentilerle, gerçekte ne yaptığı arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Yazar

[125] Erdil&Keskin, a.g.e., s.22.
[126] Spreitzer et al,1997, a.g.e., pp.679-704.
[127] Fulford&Enz, a.g.e., pp.161-175.
[128] Hechanova et al., a.g.e., p.75.
[129] Bingöl, a.g.e., s.273.

ayrıca işgörenin görevini gerçekleştirmek için yaptığı her işlem ve eylemin bir performans davranışı olduğunu ifade etmektedir[130].

Bir başka tanıma göre performans, bir işi yapan bireyin, grubun ya da örgütün, o işle amaçlanan hedefe yönelik olarak neye ulaşabildiğini, neyi sağlayabildiğini nicel ve nitel olarak belirten bir kavramdır. Birey ve grup performansı, örgütün o işle ulaşmak istediği amaç yönünde bireyin ya da grubun kendisi için belirlenen hedeflere ve standartlara ne ölçüde ulaşabildiğinin göstergesidir. Örgütsel performansla da sistemin toplam performansı anlatılmaktadır. Örgütler için öncelikli öneme sahip olan performans bireysel performanstır. Çünkü bir örgüt ancak personelinin gösterdiği performans kadar iyi olabilir[131].

Bir insan, bir organizasyonda kendi ihtiyaçlarını tatmin etmek için görevler ve sorumluluklar üstlenir. İstediklerini elde edebilmek için herkes bir zaman ve çaba harcamak zorunda olduğunu bilmektedir. Bu çabasının sonucu onun iş performansıdır[132].

Performans değerleme ise çalışanın mevcut performansının ve gelecekteki potansiyelinin belirli kıstaslara göre değerlendirilmesidir. Performans değerleme sonuçlarının terfi, eğitim geliştirme, ücretlendirme gibi insan kaynakları uygulamalarında kullanılması nedeniyle son yıllarda oldukça fazla irdelenen bir konu olmuştur[133].

1.1.9. **Güçlendirmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi**

Güçlendirmenin bireysel iş performansı üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu belirten birçok araştırma vardır. Bizde araştırmamızda literatüre paralel olarak güçlendirmenin iş performansına pozitif yönde bir etkisinin olduğunu düşünmekteyiz.

---

[130] Güner Çöl, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:9(1),2008, s.38.
[131] Çöl, a.g.e.,2008, s.39.
[132] İsmet Barutçugil, **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004, s.201.
[133] Sait Gürbüz, Murad Yüksel, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 9(2), 2008, s.178.

İşlerini anlamlı bulan, işleri ile ilgili gerekli bilgi ve beceriye sahip, işi ile ilgili konularda inisiyatif kullanabilen ve işler üzerinde bir etkiye sahip olduğunu hisseden işgörenler, bunları hissetmeyenlere göre daha yüksek performans göstereceklerdir. Bu konudaki bir diğer çalışmada Kirkman ve Rosen (1999) tarafından yapılmıştır. Bu çalışmada güçlendirildiğini hisseden takımların bu duygudan yoksun takımlara göre daha üretken oldukları sonucuna varılmıştır [134].

Yapılan başka bir araştırmada ise güçlendirme boyutlarından anlam, yetkinlik ve otonominin iş performansını pozitif yönde etkilediği, etki boyutunun ise işe performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır[135].

Spreitzer (1995) güçlendirme algıları ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu söylemektedir. Buna göre yüksek güçlendirme algısına sahip işgörenler diğerlerine göre daha iyi performans ortaya koymaktadırlar[136].

2.3. DUYGUSAL BAĞLILIĞIN TANIMI ve ÖNEMİ

Bir kavram ve anlayış biçimi olarak bağlılık, toplum duygusunun olduğu her yerde var olup, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimidir. Kölenin efendisine, memurun görevine, askerin yurduna sadakati anlamındaki bağlılık, eski söyleniş şekliyle sadakat, sadık olma durumunu anlatmaktadır. Genel olarak bağlılık, en yüksek derecede bir duygudur. Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma ya da kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülüğü anlatır[137].

Çalışan bağlılığının birçok yönü olabilmektedir. Literatürde çalışmalar en çok örgütsel bağlılık üzerinde yoğunlaşmaktadır. Örgütsel bağlılık bireyin; örgütün hedeflerine ve değerlerine inancı, örgütün amaçlarını başarabilmesi için çaba sarf etmeye olan istekliliği, örgüt üyesi olarak kalmaya karşı duyduğu arzu olarak

[134] Tracey Honeycutt Sigler, Christine M. Pearson, "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", **Journal of Quality Management**, 5 (2000), p.32.
[135] Hülya Gündüz Çekmecelioğlu, Özlem Keleş; "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı,2008.
[136] Spreitzer,a.g.e., 1995, p.1448.
[137] Refik Balay, **Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık**, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000, s.14.

tanımlanmaktadır[138]. Örgütsel bağlılık ilk zamanlarda tek boyutlu olarak incelenmekteydi ve bu yapı üzerinde çok fazla fikir birliğinin olmadığını görmekteyiz Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı üç değişken ile açıklamaktadırlar. Bunlardan birincisi örgütlerdeki duygusal bağ ve özdeşleştirme ile karakterize edilmiş, "duygusal bağlılık" olarak adlandırdığımız bağlılık türüdür. İkincisi ise çalışanın işten ayrılmasıyla birlikte karşı karşıya kalacağı maliyeti yansıtan zorunlu bağlılıktır. Sonuncusu ise bir kişinin örgüte duyduğu manevi yükümlülük ile oluşan normatif bağlılıktır[139].

Duygusal bağlılık, bireylerin örgüte duygusal bağlılığını ifade eder ve bireyin kendisini örgüt içinde tanımlayabilirliğini ve örgüte katılımını temsil etmektedir. Ayrıca bireyin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına da gelir. Diğer bir ifadeyle, bireyin amaçlarının örgütün amaçları ile uyumunu temsil eder ve bireyin örgüt amaç ve değerlerini kabullenerek, örgüt yararına çaba sarf etmesini içerir. Birey kendini örgütün bir parçası olarak görür. Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır.

Bireysel farklılıkları içeren duygusal, normatif ve zorunlu bağlılığın gelişmesinde potansiyel etkileri olan çeşitli faktörler vardır. Bunlar arasında en güçlü etki kişinin içinde bulunduğu durumdan gelir. Duygusal bağlılık kişisel öneme ve yeteneğe olan bakış açısı (örneğin, katılımcı, geribildirim sağlayan, sorgulamaya izin veren) kadar çalışanların organizasyonlardaki rahatlığına (örneğin, kişiler arası iyi ilişkiler: rol açıklığı) ve katkıda bulunduğu iş yaşamında güçlendirilmesiyle ortaya çıkar. Zorunlu bağlılık çalışanların devamlılığına bağlı olarak algılanan maliyetler ile doğar ve iç ya da dış çevrede alınan kararların ve eylemlerin yönünü değiştirir. Normatif bağlılık ise organizasyondan alınan faydadan (örneğin, sağlanan eğitim ve gelişim olanağı)ya da görevin devamının

[138] Nigar Demircan, "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE,2003), s.39.
[139] John P. Meyer, Natalie J. Allen, Laryssa Topolnytsky , "Commitment in a Changing World of Work", **Canadian Psychology**, Vol.39, No.1-2., 1990, p.83.

önemini vurgulayan örgütsel sosyalleşme sürecinden ya da kültürel veya ailesel değerlerden etkilenir[140].

Organizasyona kişisel bir bağlılık hissetmek ve işten ayrılma niyetinin olmaması örgütsel bağlılığın üç bileşeninin ortak noktasıdır. Bunun yanında normatif, zorunlu ve duygusal bağlılığın sonuçlarının farklı olabileceği ileri sürülmüştür. Çünkü organizasyonlara bağlılıkları, özdeşleştirme algıları, çalışanların güçlü duygusal bağlılıkları ile birlikte çalışan davranışlarının örgütlerin ilgi alanları doğrultusunda şekillendiği görülür. Bu ayrıca normatif bağlılığa da vurgu yapar ancak bu vurgu çok güçlü değildir. Zorunlu bağlılık ise motive edicilikten çok istihdamı sürdürme gerekliliği içeren bir anlayışı içerir.

Bu modelde duygusal bağlılık, çalışanların hissi olarak organizasyona bağlanma arzusu olarak tanımlanmaktadır. Yani duygusal olarak bağlı çalışanlar kendi tercihleri ile örgütte kalmaktadırlar.

1.1.10.Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Personel güçlendirme ile bağlılık konusunda yapılan en temel araştırma Argyris'in 1998 yılında yaptığı çalışmadır. Personel güçlendirme ve bağlılık ilişkisini psikolojik bir temelde ele alan Argyris'e göre işgörenlerin örgüte dışsal ve içsel olmak üzere iki tür bağlılığı söz konusudur. Dışsal bağlılık örgütün, işgörenlerinin kendi kaderleri üzerinde çok az kontrole sahip olduğunu kabul etmesidir. Oysa içsel bağlılıkta, işgörenlerin görev yaptıkları örgüt ile ilgili tüm çabalara katılmayı gönüllü olarak kabul etmesi söz konusudur. Personel güçlendirme içsel bağlılığı kuvvetlendiren bir unsurdur[141].

Çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Çalışanların güçlendirilmesinde amaç, onları işin sahibi haline getirmektir. Kendisini işin sahibi olarak gören çalışan çalıştığı kuruma bağlanma ihtiyacı duyacaktır[142].

---

[140] Meyer, Allen, Topolnytsky, a.g.e., s. 82.
[141] Selen Doğan,Selçuk Kılıç, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı:29 (2007), s.57.
[142] Erdil&Keskin, a.g.e., s.17.

Görevini anlamlı bulan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri ifade edilmektedir. Benzer şekilde Kanter (1983) güçlendirmenin anlamlılık boyutunun işgörende yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açacağını öne sürmektedir. 13 kamu üniversitesinde görev yapan 222 idari çalışandan elde edilen verilere ilişkin sonuçlara göre işini anlamlı bulan idari çalışanların çalıştıkları üniversiteye duygusal olarak bağlandıkları tespit edilmiştir[143].

2.4. İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN TANIMI ve ÖNEMİ

Son zamanlarda çalışanların neden işten ayrıldıkları sorusu, yönetim uzmanları ve araştırmacıları tarafından sıklıkla sorulan ve araştırılan bir konudur. Çalışanın işten ayrılma niyetini barındıran birçok faktör vardır. Araştırmamızda güçlendirmenin çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığını öne sürmekteyiz.

Çalışanların işten ayrılması sorunu, çalışan davranışları ve bu davranışların bağlı olduğu faktörler araştırılıyor olmasına rağmen halen organizasyonlar için önemli bir sorun olma niteliğini taşımaktadır. Çalışanların işten ayrılması üzerine yapılan çoğu araştırma işten ayrılma davranışının önemli ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir belirtisi olan iş tatmini ile ilgili olduğunu ortaya koymuştur. Kişi eğer organizasyon değerlerine bağlı ise ve bu değerlerin gerçekleştirilmesine katkıda bulunmak istiyorsa, organizasyondan ayrılmak istemeyecektir. İşten ayrılma niyeti çalışanların istihdam koşullarından tatminsiz olmaları durumunda gösterdikleri yıkıcı ve aktif bir eylemdir[144].

Bir kişinin yeni işe girerken bir takım beklentileri vardır ve bu beklentilerin karşılanacağı düşüncesiyle çalışır. Eğer bu beklentilerini alırsa iş tatmini, morali ve motivasyonu yükselir. Bu onun çabalarını yeniden gözden geçirmesini sağlar ve kendi verdiği ile aldığını karşılaştırır. Bu karşılaştırmadan sonra, kendi çabasını arttırmaya veya azaltmaya karar verebilir[145]. Bu noktada kişinin içinde bulunduğu durum, kişilik özellikleri, çalışma ortamı gibi faktörlerde kişinin işten ayrılma niyetini etkileyecektir.

[143] Adnan Ceylan, Güner Çöl, Hasan Gül, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", **Doğuş üniversitesi Dergisi**, Cilt:6, No.1 (2005), s.49.
[144] Çekmecelioğlu (2005), a.g.e., s.28.
[145] Barutçugil,a.g.e., s.201.

Hardy'e (1987) göre çalışanlar, örgütün ve kendilerinin gelecekteki muhtemel başarılarına bakarlar, çalışanlar kendi ve şirketi için muhtemel başarıları yeterli görülür ise, işten ayrılma niyeti taşımazlar. Eğer başarı yeterli görülmez ise çalışanların verimlilikleri düşebilmekte, örgüte bağlılıkları azalabilmekte ve çalışanlar bu durumda örgüt dışında iş fırsatları araştırabilmektedirler[146].

1.1.11.Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Literatürde güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde nasıl bir etkisi olduğuna dair çok az araştırma vardır. İşten ayrılma niyeti üzerine gerçekleştirilen çalışmalar genellikler örgütsel bağlılık veya iş tatmini ile ilişkisi üzerine yoğunlaşmıştır.

Modelimizde güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif bir etkisinin olduğu varsayılmaktadır. İşini anlamlı bulan, gerektiğinde kararlara katlan, inisiyatif kullanan ve yetkinliklerine güvenen çalışanların işten ayrılma niyetinde olmadıklarını öngörmekteyiz.

Yapılan bazı çalışmalarda güçlendirmenin, yani çalışanlar ile gücün paylaşılması, çalışanlara karar verme imkanının tanınması, çalışma ortamında inisiyatif kullanmaları ve yaptıkları işin sorumluluğunu taşımaları için gerekli düzenlemelerin yapılmasının iş tatminini arttırdığı, örgütsel bağlılığı arttırdığı ve işten ayrılma niyetini azalttığı yönünde bazı bulgular vardır.

İşten ayrılma niyeti üzerine yapılan araştırmalar incelendiğinde genellikle işten ayrılma niyetinin çalışanın içinde bulundukları örgüt iklimine ilişkin algılarına bağlı olduğu görülmektedir[147]. Ayrıca yöneticiye duyulan güvenin işten ayrılma niyetini negatif etkilediği saptanmıştır[148]. Literatürde işten ayrılma niyeti genellikle iş tatmini ve örgütsel bağlılığa bağlı olarak değişen bir özelliğe sahip olduğu görülmektedir. İş tatmini ve bağlılığın arttığı bir durumda işten ayrılma niyeti

[146] Mehmet Biçer, "Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile ilişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma",(Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,2005), s.57.
[147] Çekmecelioğlu (2005), a.g.e., s.37.
[148] Hakan Kitapçı, Nigar D. Çakar, Bülent Sezen, "The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt.3, Sayı:12 (2005), s.38.

düşmektedir. Ancak güçlendirme ve psikolojik güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi, etkinin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini inceleyen az sayıda araştırmanın olduğu görülmektedir.

3. BÖLÜM 3: GÜÇLENDİRME İLE ÇALIŞAN DAVRANIŞLARI ARASINDAKİ İLİŞKİLERİN DEĞERLENDİRİLMESİ: BİR ARAŞTIRMA

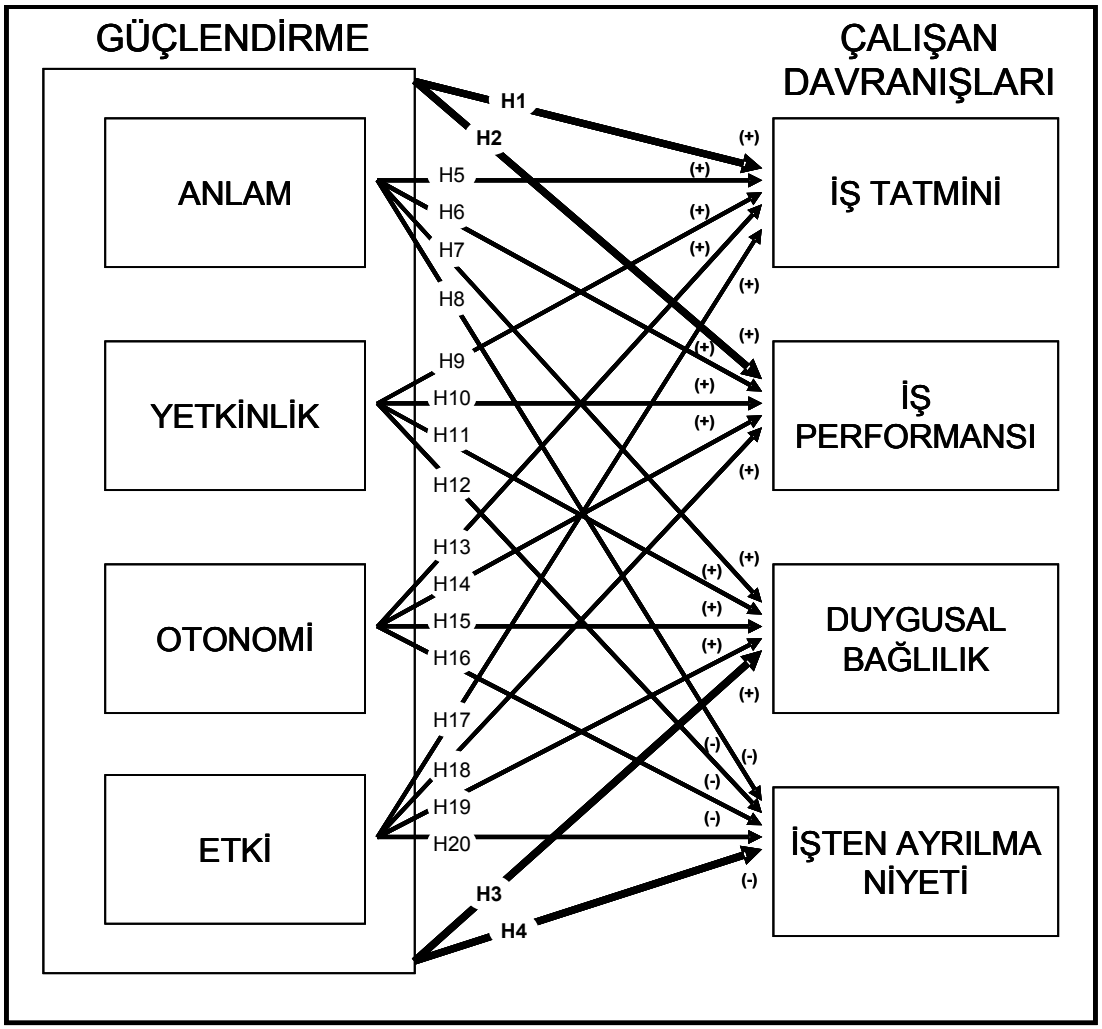
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ

Bu tez çalışması ile güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Kocaeli'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörünün öncü firmalarından birinde anket uygulaması yapılmıştır. Bu anket çalışmasının sonuçları incelenerek kurulan modelde olduğu gibi güçlendirme ile iş tatmini, duygusal bağlılık, iş performansı ve işten ayrılma niyeti arasında bir ilişkinin varlığı, eğer varsa bu ilişkilerin hipotezlerde yönde olup olmadığı incelenecektir. Literatürde güçlendirme ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve araştırma niteliğinde olan çalışmaların sayısının az olması nedeniyle, bu araştırmanın sonuçları önem taşımaktadır.

Yönetim literatüründe önemli bir yeri olan ve son zamanlarda yönetim uzmanları tarafından işletmelerde uygulanması gerektiği savunulan güçlendirme ve çalışan davranışları ile ilgili bu çalışmanın sonuçları hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yol gösterici olacaktır.

3.2. **ARAŞTIRMANIN MODELİ ve HİPOTEZLER**

Bu araştırmada kurulan model ve ileri sürülen hipotez listesi literatürden elde edilen bilgiler ışığında oluşturulmuştur. Aşağıda verilen hipotezler ve araştırmanın modelinde görüldüğü gibi bu araştırmada güçlendirme ve güçlendirmenin boyutlarından anlam, yetkinlik, otonomi ve etkinin çalışan davranışlarından iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkiler incelenmektedir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

H1: Güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H2: Güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: Güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H4: Güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H5: Güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H6: Güçlendirmenin anlam boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H7: Güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.

H8: Güçlendirmenin anlam boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H9: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H10: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H11: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H12: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H13: Güçlendirmenin otonomi boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H14: Güçlendirmenin otonomi boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H15: Güçlendirmenin otonomi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır
H16: Güçlendirmenin otonomi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

H17: Güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H18: Güçlendirmenin etki boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H19: Güçlendirmenin etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır.
H20: Güçlendirmenin etki boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır.

3.3. **ÖRNEKLEM KÜTLESİ ve VERİ TOPLAMA**

Bu araştırma Kocaeli'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörünün öncü firmalarından birinde anket uygulaması ile yapılmıştır. Anketler işletmenin Kocaeli'ndeki fabrikasına ve İstanbul'da bulunan genel merkezine gidilerek çalışanlara elden, diğer bölgelerde çalışan kişilere ise elektronik posta yoluyla dağıtılmıştır. Elden dağıtılan anketler kapalı zarf ile toplanmıştır. Çalışanlara

anketleri cevaplarken düşüncelerini olduğu gibi yansıtabilmeleri açısından büyük bir gizlilik içinde toplanıp değerlendirileceği önemle hatırlatılmıştır. 230 kadrolu 56 outsourced beyaz yaka çalışanı bulunan firmadan zarf içinde 152 adet, elektronik posta yolu ile 21 adet anket toplanmıştır. Bu anketlerden 167 adet eksiksiz ankete ulaşılmıştır. Anketlerin geri dönüş oranı % 60'tır.

3.4. ANKET ÖLÇEKLERİNİN OLUŞTURULMASI

Bu araştırmada kullanılan güçlendirme değişkeninin ölçümünde, Spreitzer (1995) tarafından hazırlanan psikolojik güçlendirme ölçeği kullanılmıştır.

Spreitzer tarafından oluşturulan bu ölçek 4 boyutludur ve 12 sorudan oluşmaktadır. 1, 2 ve 3 numaralı sorular güçlendirmenin anlam boyutuna aittir ve çalışanların işlerini anlamlı bulup bulmadıklarını ifade etmektedir. 4, 5 ve 6 numaralı sorular güçlendirmenin yetkinlik boyutuna ait olup çalışanların işlerini yapmak için sahip oldukları yetkinlikler hakkındaki düşüncelerini ifade etmektedir. 7, 8 ve 9 numaralı sorular ile ölçülen otonomi boyutu çalışanların kararlara ne derecede katıldığını; 10, 11 ve 12 numaralı ifadelerle ölçülen etki boyutunda ise çalışanların iş sonuçları üzerinde etkiye sahip olup olmadıkları sorgulanmaktadır.

İş performansı ile ilgili dört soru Kirkman & Rosen (1999) ölçeğinden elde edilmiştir. İş tatmini ile ilgili üç soru Scheberker (2001) ölçeğinden elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan işten ayrılma niyeti ölçeğinde üç soru yer almakta olup sorular, Rusbelt, Farrell, Rogers, Mainous (1988) çalışmalarından elde edilmiştir. 6 soruluk duygusal bağlılık ölçeği ise Allen ve Meyer'ın oluşturduğu üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden alınmıştır.

Bu araştırmanın anketinde yer alan sorular beşli Likert ölçeğine göre derecelendirilmiştir; (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum. Ölçekte yer alan sorularda çoktan seçmeli seçeneklerin yer alması (1 ile 5 arasında) ankete katılanların bu seçeneklerden birini seçmelerini gerektirmektedir. Anketler uygulanırken katılımcılara her bir soru için yalnızca bir seçeneği işaretlemeleri önemle rica edilmiştir. Çoktan seçmeli sorular cevap verenin ön yargısının yapacağı etkiyi azaltmakta, veri işlemede kolaylık sağlamakta ve katılımcıların soruları

algılamalarını kolaylaştırmaktadır. Çoktan seçmeleri soruların cevaplandırılması ve değerlendirilmesi açık uçlu sorulara göre daha az zaman almaktadır.

Anket formunun ilk bölümünde katılımcının yaşına, cinsiyetine, medeni durumuna, eğitim durumuna, kıdemine ve pozisyonuna yönelik sorular yer almaktadır.

3.5. ARAŞTIRMA BULGULARI

Güçlendirme ve çalışan davranışlarını ölçen anket aracılığıyla 167 kişiden elde edilen veriler SPSS 14.0 (Statistical Package For Social Sciences) istatistik analiz programı kullanılarak analiz edilmiştir. Güçlendirme ve iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için verilere güvenilirlik ve faktör analizi uygulanmıştır. Bu analizlerin sonuçlarından önce aşağıda anketi değerlendirmeye alınan çalışanların demografik özellikleri yer almaktadır.

1.1.12.Demografik Analizler

Yapılan araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımına baktığımızda Tablo 1'de gördüğümüz gibi % 80,2'si erkek, % 19,8'i bayandır.

Tablo 1: Uygulanan Anketlerde Cinsiyet Dağılımı

CİNSİYET	SAYI	YÜZDE
Bayan	33	% 19,8
Erkek	134	% 80,2
TOPLAM	**167**	**% 100**

Araştırmaya katılanların yaş gruplarına göre dağılıma baktığımızda Tablo 2'de gördüğümüz gibi % 33,5'inin 30 yaşından az, % 22,8'inin 30–35 yaş grubunda, % 15'inin 36–40 yaş grubunda, % 24'ünün 41–50 yaş grubunda, % 4,8'inin ise 51 ve 51 yaşın üstünde olduğu görülmüştür.

Tablo 2: Uygulanan Anketlerde Yaş Gruplarının Dağılımı

YAŞ ARALIĞI	SAYI	YÜZDE

30'dan az	56	% 33,5
30 – 35	38	% 22,8
36 – 40	25	% 15
41 – 50	40	% 24
51 ve üstü	8	% 4,8
TOPLAM	**167**	**% 100**

Araştırmaya katılan kişilerin medeni durumlarını incelediğimizde Tablo 3'te gördüğümüz gibi % 61,7'sinin evli, % 38,3'ünün bekar olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3: Uygulanan Anketlerde Medeni Durum Dağılımı

MEDENİ DURUM	SAYI	YÜZDE
Evli	103	% 61,7
Bekar	64	% 38,3
TOPLAM	**167**	**% 100**

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumlarını incelediğimizde % 7,8'inin lise ve dengi okullardan, % 9,6'sının meslek yüksek okulundan, % 71,9'unun üniversiteden mezunu olduğu, % 10,8'inin ise lisansüstü eğitimini tamamladığı görülmüştür.

Tablo 4: Uygulanan Anketlerde Eğitim Durumlarının Dağılımı

EĞİTİM DURUMU	SAYI	YÜZDE
İlköğretim	0	% 0
Lise ve dengi	13	% 7,8
MYO	16	% 9,6

Üniversite	120	% 71,9
Lisansüstü	18	% 10,8
TOPLAM	**167**	**% 100**

Araştırmaya katılan kişilerin pozisyonlarına baktığımızda Tablo 5'te görüldüğü gibi % 2,4'ünün üst düzey yönetici, % 24,6'sı orta düzey yönetici, % 46,1'i kadrolu memur- uzman, % 26,9'unun ise outsourced memur-uzman olduğu belirlenmiştir.

Tablo 5: Uygulanan Anketlerde Pozisyonların Dağılımı

POZİSYON	SAYI	YÜZDE
Üst Düzey Yönetici (Direktör-Müdür)	4	% 2,4
Orta Düzey Yönetici (Şef-Sorumlu-Koordinatör)	41	% 24,6
Kadrolu Memur-Uzman	77	% 46,1
Outsourced Memur-Uzman	45	% 26,9
TOPLAM	**167**	**% 100**

Yaptığımız araştırmaya katılanların kıdemlerine göre dağılıma baktığımızda Tablo 6'da gördüğümüz gibi % 42,5'i 1 ile 5 yıl arasında, % 17,4'ü 6 ile 10 yıl arasında, % 14,4'ü 11 ile 15 yıl arasında, % 9'u ise 21 yıl ve daha fazla bir süredir bu işletmede çalışmaktadır.

Tablo 6: Uygulanan Anketlerde Kıdem Sürelerinin Dağılımı

KIDEM SÜRESİ	SAYI	YÜZDE
1 – 5 yıl	71	% 42,5
6 – 10 yıl	29	% 17,4
11 – 15 yıl	24	% 14,4
16 – 20 yıl	28	% 16,8

21 yıl ve üzeri	15	% 9
TOPLAM	**167**	**% 100**

1.1.13.**Güvenilirlik ve Faktör Analizi**

Araştırmada kullanılan ölçekler geçerliliği ve güvenilirliği analiz edilmiş ve literatürde kabul edilmiş ölçekler olmasına karşın tekrar güvenilirlik ve faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu araştırmada kullanılan ölçek güvenilirliği Cronbach Alpha (α) katsayısının hesaplanmasıyla belirlenmiştir.

1.1.13.1. **Güçlendirme**

12 sorudan oluşan güçlendirme anketinin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,80 olarak hesaplanmıştır. Güçlendirmenin boyutlarının Cronbach Alpha (α) katsayılarına baktığımızda; anlam boyutunun alpha katsayısı 0,79, yetkinlik boyutunun alpha katsayısı 0,72, güçlendirmenin otonomi boyutunun alpha katsayısı 0,75, güçlendirmenin etki boyutunun alpha katsayısı 0,87 olarak hesaplanmıştır. Güçlendirme ölçeğine faktör analizi uygulamadan önce bu analize uygunluğunu tespit etmek için KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü ve Barlett Sınama Testi uygulanmıştır. KMO Örneklem yeterliliği sonucunun 0,60'dan fazla olması istenir. Tablo 7'den görüldüğü gibi bu oran 0.74'tür. Bu değer örneklem sayısının yeterli olduğunu gösterir. Barlett Sınama Testi korelasyon matrisinde yer alan tüm korelasyonların genel anlamlılıklarını gösteren bir istatistiksel testtir. Barlett Sınama testinin sonucunun da 0,05' ten küçük olması istenir. Tablo 7'den görüldüğü gibi bu oran 0.000'dır ve oldukça anlamlıdır. Bu sonuçlar güçlendirme ölçeğinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 7: Güçlendirme KMO Örneklem Yeterliliği ve Barlett's Testi

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçümü		,744
Barlett Sınama Testi	Yaklaşık Ki-Kare Değeri	824,499
	Serbestlik Derecesi	66
	Anlamlılık Düzeyi	,000

Güçlendirme ölçeğinin faktör analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmaktadır. Güçlendirmenin etki boyutuna ait olan 10, 11, 12 numaralı ifadeler 1.faktör, anlam boyutuna ait olan 1, 2, 3 numaralı ifadeler 2.faktör, otonomi boyutuna ait olan 7, 8, 9 numaralı ifadeler 3.faktör ve son olarak etki yetkinlik boyutuna ait olan 4, 5, 6 numaralı ifadeler 4.faktör olarak bulunmuştur.

Tablo 8: Güçlendirme Değişkeni İçin Rotasyona Tabi Faktör Matrisi

	FAKTÖR			
	1	2	3	4
S1		,784		
S2		,828		
S3		,888		
S4				,846
S5				,876
S6				,637
S7			,757	
S8			,822	
S9			,749	
S10	,806			
S11	,904			
S12	,910			

Çıkarım (Extraction) Yöntemi: Principal Component Analysis
Rotasyon Yöntemi: Varimax (Kaiser Normalizasyon ile)
5 iterasyonda rotasyon sonuçlanmıştır.

1.1.13.2. İş Tatmini

İş tatmini adlı bağımlı değişkenin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,77 olarak hesaplanmıştır. İş tatmini ölçeğine ait olan 3 ifade beklendiği gibi tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Bu değişken ile ilgili faktör analizi Tablo 9'da sunulmaktadır.

Tablo 9: İş Tatmini Değişkene İlişkin Faktör Matrisi

	FAKTÖR
	1
S13	,771
S14	,873
S15	,845

1.1.13.3. İş Performansı

İş performansı adlı bağımlı değişkenin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,74 olarak hesaplanmıştır. İş performansı ölçeğine ait olan 4 ifade beklendiği gibi tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Bu değişkene ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 10'da gösterilmektedir.

Tablo 10: İş Performansı Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi

	FAKTÖR
	1
S16	,718
S17	,853
S18	,792
S19	,642

1.1.13.4. **Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık adlı bağımlı değişkenin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,91 olarak hesaplanmıştır. Duygusal bağlılık ölçeğine ait olan 6 ifade beklendiği gibi tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Bu değişkene ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 11'de görülmektedir.

Tablo 11:Duygusal Bağlılık Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi

	FAKTÖR
	1

S20	,766
S21	,704
S22	,879
S23	,865
S24	,857
S25	,884

1.1.13.5. **İşten Ayrılma Niyeti**

İşten ayrılma niyeti adlı bağımlı değişkenin Cronbach Alpha (α) katsayısı 0,88 olarak hesaplanmıştır. İşten ayrılma niyeti değişkenine ait olan 3 ifade beklendiği gibi tek bir faktörde toplandığı görülmüştür. Bu değişkene ilişkin faktör analizi sonuçları Tablo 12'de görülmektedir.

Tablo 12: İşten Ayrılma Niyeti Değişkenine İlişkin Faktör Matrisi

	FAKTÖR
	1
S13	,867
S14	,907
S15	,926

1.1.14.Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

Değişkenlere ilişkin ortalama değerleri incelediğimizde çalışanların bu değişkenlere ilişkin algıları ve tutumlarına ilişkin yorumlar yapılabilir.. Değişkenlere ilişkin ortalama değerler Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 13: Değişkenlere İlişkin Ortalama Değerler

	N	**Min.**	**Max.**	**Mean**	**Std. Sapma**
Güçlendirme	167	2,67	5,00	4,02	0,44
Anlam	167	2,00	5,00	4,38	0,55
Yetkinlik	167	2,00	5,00	4,45	0,51

Otonomi	167	1,67	5,00	3,88	0,7
Etki	167	1,00	5,00	3,38	0,85
İş Tatmini	167	2,00	5,00	4,07	0,60
İş Performansı	167	2,75	5,00	4,17	0,47
Duygusal Bağlılık	167	1,50	5,00	3,74	0,79
İşten Ayrılma Niyeti	167	1,00	5,00	1,99	0,91

Güçlendirme; çalışanların güçlendirme ölçeğine verdiği cevapların ortalama 4,02 değerine ulaştığı görülmektedir. Bu değer beşli Likert Ölçeğine göre ortalamanın çok üzerinde yer almaktadır. Bu sonuç katılımcıların güçlendirme algılarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Güçlendirme boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde anlam boyutunun 4,38, yetkinlik boyutunun 4,45, otonomi boyutunun 3,88, etki boyutunun 3,38 değerine ulaştığı görülmektedir. Güçlendirmenin yetkinlik boyutu diğer tüm değişkenler arasında en yüksek değere sahip olan değişkendir. Bu değere baktığımızda çalışanların işlerinde oldukça yetkin olduğuna ilişkin inançlarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler sahip oldukları uzmanlık bilgisine ve kendisine güveni yüksek olan çalışanlardır. Tüm değişkenler arasında ikinci en yüksek ortalama değere sahip olan güçlendirmenin anlam boyutudur. Bu sonuç çalışanların işlerini ortalamanın çok üzerinde bir değerle önemli ve anlamlı bulduklarını göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların işlerinde otonomiye sahip oldukları ve gerektiği zaman özerk davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Güçlendirmenin etki boyutu 1–5 arasında yer alan ortalama değerin üzerinde olmasına rağmen ortalama değeri en düşük olan boyuttur. Böyle olmasına rağmen bu sonuç kişilerin işleriyle ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde etkili olduğunu düşündüğünü göstermektedir. Çalışanların yetkinlik, anlam, otonomi ve etki boyutlarına ilişkin algılarının pozitif yönde olduğu da görülmektedir.

İş Tatmini; İş tatmini değişkeninin ortalama değeri 4,07 olarak hesaplanmıştır. Ortalamanın oldukça üzerinde olan bu değer çalışanların işlerinden tatmin olduklarını göstermektedir. Bu sonuç çalışanların işlerini yaparken başarma duygusunu hissettiğini ve işlerini çalışmaya değer bulduklarını işaret etmektedir.

Duygusal Bağlılık; Duygusal bağlılık değişkeninin ortalama değeri 3,74'tür. Bu değer bize çalışanların işletmeye karşı ortalamanın üzerinde bir değerle duygusal bağlılık hissettiklerini göstermektedir. Çalışanlar kariyerlerinin geri kalanını bu işletmede geçirmek istediklerini, kendilerini bu kuruma ait hissettiklerini belirtmişlerdir.

İşten Ayrılma Niyeti; İşten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değeri 1,99'dur. Bu değerin ortalamadan oldukça düşük olması çalışanların aktif bir şekilde iş aramadıklarını ve önlerine çıkan ilk fırsatta bu işletmeden ayrılmayı düşünmediklerini göstermektedir.

1.1.15.Korelasyon Analizi

1.1.15.1. Demografik Özellikler İle Tüm Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi

Tablo 14 'te araştırmamızda bağımlı değişken olarak yer alan güçlendirme ve boyutlarının bağımsız değişken olarak yer alan iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık, işten ayrılma niyeti ile yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kıdem ve pozisyon gibi demografik özellikler arasındaki Pearson Korelasyon katsayıları görülmektedir.

Tablo14: Tüm Değişkeler ile Demografik Özellikler arasındaki Pearson Korelasyon Değerleri

	YAŞ	CİNSİYET	MEDENİ DURUM	EĞİTİM DURUMU	KIDEM	POZİSYON
G	,365**	,045	-,175*	-,089	,341**	-,319**
A	,184*	,059	-,039	-,106	,178*	-,104
Y	,192*	-,141	-,137	-,053	,181*	-,057
O	,280**	-,008	-,120	-,137	,263**	-,145
E	,292**	,147	-,156*	,029	,266**	-,440**
İT	,131	,105	-,053	-,042	,108	-,170*
İP	,001	-,090	,029	-,001	,026	,043
DB	,229**	,108	-,056	-,075	,231**	-,217**
İAN	-,151	-,083	,058	,090	-,122	,093

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
**.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

G: Güçlendirme, A: Anlam, Y: Yetkinlik, O: Otonomi, E: Etki, İT: İş Tatmini İP: İş Performansı, DB: Duygusal Bağlılık, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

Bu tabloya göre; güçlendirme ile yaş ve kıdem arasında % 1 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü, pozisyon ile negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Buna göre yaş ve kıdem arttıkça güçlendirme algıları daha yoğun olarak hissedilmektedir. Araştırmanın ölçeğine göre üst düzey yöneticiler nümerik olarak "1" ile ifade edildiği için ilişki negatif olarak gözükmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere üst kademelere doğru algılanan güçlendirme artmaktadır.

Güçlendirme boyutlarından anlam ve yetkinlik ile yaş ve kıdem arasında % 5 anlamlılık derecesinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yaş ve kıdemi daha fazla olan çalışanların işlerini daha anlamlı buldukları, işlerini yaparken gerekli olan yetkinliklere sahip olduklarına ilişkin inançlarının daha fazla olduğu görülmektedir.

Güçlendirme boyutlarından otonomi ile yaş ve kıdem arasında % 1 anlamlılık derecesinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yaş ve kıdem arttıkça çalışanlar işleri üzerinde daha fazla otonomi duygusuna sahip oldukları görülmektedir.

Güçlendirme boyutlarından etki ile yaş ve kıdem arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif, pozisyon ile negatif, medeni durum ile % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir ilişki vardır. Yaş, kıdem ve pozisyon seviyesi arttıkça çalışanlar işleri ile ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde daha fazla etkiye sahip olduklarını ve iş sonuçlarına etki eden kararlara daha fazla katılım sağladıkları görülmektedir. Ayrıca yaş ile doğru orantılı olarak evli olan çalışanların işle ilgili süreçler üzerinde daha etkili olduklarını söylenebilir.

İş tatmini ile pozisyon arasında % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir ilişki vardır. Pozisyon arttıkça çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir.

Duygusal bağlılık değişkeninin yaş ve kıdem ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü, pozisyon ile negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç bize yaş, kıdem ve pozisyon arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının arttığını göstermektedir.

İş performansı ve işten ayrılma niyeti ile herhangi bir demografik değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

1.1.15.2. **Tüm Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları**

Araştırmada kullanılan tüm değişkenlere ilişkin Pearson Korelasyon değerleri Tablo 15'te görülmektedir. Bu değerler, araştırmanın hipotezlerinde ileri sürülen ilişkileri test etme görevini görmektedir. Değişkenler arasındaki birebir korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki basit regresyon ile aynı anlamı taşır. Tablo 15'te yer alan değerlere ($p<0,01$ yada $p<0,05$ anlamlılık seviyelerine) bakılarak değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlılığı eğer varsa bu ilişkinin pozitif veya negatif yönde olup olmadığı görülebilir.

Tablo 15: Tüm Değişkenlere Ait Pearson Korelasyon Değerleri

	G	A	Y	O	E	İT	İP	DB	İAN
G	---								
A	,475**	---							
Y	,625**	,147	---						
O	,756**	,152*	,380**	---					
E	,769**	,131	,285**	,413**	---				
İT	,337**	,562**	,010	,155*	,206**	---			
İP	,377**	,151	,467**	,273**	,178*	,163*	---		
B	,297**	,376**	,109	,149	,188*	,427**	,045	---	
İAN	-,047	-,305**	,174*	-,020	,011	-,296**	,179*	-,556**	---

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
**.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)

G: Güçlendirme, A: Anlam, Y: Yetkinlik, O: Otonomi, E: Etki, İT: İş Tatmini İP: İş Performansı, DB: Duygusal Bağlılık, İAN: İşten Ayrılma Niyeti

İlk olarak güçlendirme ile iş tatmini arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu söyleyebiliriz. Bu ilişki bize algılanan güçlendirme arttıkça çalışanların işlerinden daha çok memnun olduklarını göstermektedir. Yine tablodan gördüğümüz gibi güçlendirmenin iş performansı ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişkisi bulunmaktadır. Güçlendirilmiş kişiler daha kaliteli iş sonuçlarına ulaşmak adına daha iyi performans göstermektedirler. Tablo 15'ten görüldüğü üzere güçlendirme ile duygusal bağlılık arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde bir ilişki vardır. Bu ilişki güçlendirmenin varlığının kişilerin çalıştığı firmalar karşı duygusal bir bağ ile bağlandığını göstermektedir. Güçlendirme algıları yüksek olan çalışanlar güçlendirme adına yapılan uygulamalar sonucunda oluşan ortama kendini daha fazla ait hissetmektedirler. örgütlerine kendilerini ait hissettiklerini söyleyebiliriz. Tablo 15'ten görüldüğü gibi güçlendirme ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Araştırmamızın bulgularına göre, güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini, duygusal bağlılık ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif, işten ayrılma niyeti ile % 1 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir ilişkisi vardır. Sahip oldukları değerler ve inançlar ile yaptığı iş arasında yakınlık kurabilen çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları, duygusal bağlılığı daha fazla hissettikleri ve işten ayrılma niyeti taşımadıkları söylenebilir. Güçlendirmenin anlam boyutu ile iş performansı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Güçlendirmenin diğer bir boyutu olan yetkinlik ile iş performansı arasında % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü, işten ayrılma niyeti ile % 5 anlamlılık seviyesinde negatif yönlü bir ilişki vardır. Çalışanların işleriyle ilgili sahip oldukları yetkinliklere olan inançlarının tam olması, kendilerine duydukları güven ile işlerini daha yüksek bir performansla yapmalarını sağlamaktadır. İşletmelerin günümüzde en büyük problemlerinde biri olan yüksek yetkinliklere sahip, inisiyatif almaktan çekinmeyen kişileri işletmelerde tutmaktadır. Çalışanlar sahip oldukları yetkinliklerle kendilerini sürekli istihdam edilebilir kılmakta ve hali hazırda işten ayrılma niyetlerini canlı tutmaktadırlar. Yetkinlik ile iş tatmini ve duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Araştırmamızın sonuçlarına göre güçlendirme boyutlarından otonominin iş tatmini ile % 5 anlamlılık seviyesinde ve iş performansı ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki vardır. Yaptıkları işle ilgili olarak inisiyatif kullanabilen, gerektiği zaman bağımsız hareketler sergileyebilen ve kendi işi üzerinde kontrolü olduğunu hisseden çalışanların iş performansları yüksek olmakta ve işlerini daha fazla tatmin duygusu içerisinde yapmaktadırlar. Otonomi ile duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı ilişkilere rastlanmamıştır.

Güçlendirmenin etki boyutu ile iş tatmini arasında % 1 anlamlılık seviyesinde, iş performansı ve duygusal bağlılık arasında % 5 anlamlılık seviyesinde pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara etki edebilecek her türlü strateji, karar, olay ve gelişmeler üzerinde söz sahibi olan çalışanların iş tatminini daha güçlü yaşadıkları, işlerinde daha iyi performans sergiledikleri ve çalıştıkları örgüte bağlılıklarının daha fazla olduğu söylenebilir. Güçlendirmenin etki boyutu ile işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

1.1.16.Regresyon Analizi

Çalışmamızın teorik modeli ve hipotezlerin test edilmesi lineer (doğrusal) regresyon yöntemi ile analiz edilmiştir. Bağımlı değişken olarak güçlendirme değişkeni ve güçlendirmenin boyutları olan anlam, yetkinlik, otonomi ve etki değişkenleri alınmış ve tüm değişkenlerin her biri için hesaplanan ortalama değerleri kullanılarak regresyon uygulanmıştır.

Tablo 16 : Güçlendirmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Güçlendirme	,337**	4,60	,000

Bağımlı Değişken: İş Tatmini
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,114 F=21,159 Sig=,000

Tablo 16'da güçlendirmenin iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu tabloda regresyon analizinin sonucu olan beta katsayısı ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Görüldüğü gibi güçlendirme p< 0,01 anlamlılık seviyesi ve ,337 gibi güçlü bir beta katsayı ile iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç güçlendirmenin iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair kurduğumuz hipotezi doğrulamaktadır.

Tablo 17: Güçlendirmenin İş Performansı Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Güçlendirme	,377**	5,230	,000

Bağımlı Değişken:İş Performansı
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,142 F=27,351 Sig=,000

Tablo 17'de güçlendirmenin iş performansı üzerindeki etkisi görülmektedir. Bu tabloda regresyon analizinin sonucu olan beta katsayısı ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Görüldüğü gibi güçlendirme % 1 (p< 0,01) anlamlılık seviyesi ve ,377 gibi güçlü bir beta katsayı ile iş performansı üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğuna dair kurduğumuz hipotezi doğrulamaktadır.

Tablo 18: Güçlendirmenin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Güçlendirme	,297**	4,001	,000

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,088 F=16,010 Sig=,000

Tablo 18'de güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerindeki etkisi görülmektedir. Bu tabloda regresyon analizinin sonucu olan beta katsayısı ve anlamlılık seviyeleri verilmiştir. Görüldüğü gibi güçlendirme % 1 (p< 0,01) anlamlılık seviyesi ve ,297 beta katsayı ile duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu sonuç güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde etkisi olduğuna dair kurduğumuz hipotezi doğrulamaktadır.

Tablo 19: Güçlendirmenin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Güçlendirme	-,047	-,600	,550

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,359 F=,359 Sig=,550

Tablo 19'da güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı görülmektedir. Korelasyon analizimizde de rastladığımız bu sonuç güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisinin olduğuna dair kurduğumuz hipotezi red etmektedir.

Tablo 20: Güçlendirme Boyutlarının İş Tatminine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Anlam	,553**	8,572	,000
Yetkinlik	-,137*	-,1971	,050
Otonomi	,062	,842	,401
Etki	,147**	2,090	,038

Bağımlı Değişken: İş Tatmini
*05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,349 F=21,76 Sig=,000

Tablo 20'de güçlendirme boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkileri verilmiştir. Görüldüğü üzere güçlendirmenin anlam boyutunun ,553 gibi çok yüksek bir beta katsayısı ile, etki boyutunun ,147 beta katsayısı ile iş tatminini % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Böylelikle güçlendirmenin anlam ve etki boyutunun iş tatmini pozitif yönde etkilediğine dair kurduğumuz hipotezler kabul edilmiştir. Bu analizden çıkan ilginç bir sonuç yetkinlik ve iş tatmini arasındadır. Korelasyon analizinde yetkinlik ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişki saptanamamıştı ancak regresyon analizi sonuçları güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerinde % 5 anlamlılık seviyesinde ve -,137 beta katsayısı ile negatif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonucu şöyle açıklamak mümkündür, uzmanlık bilgisine ve kendine yeterince güvenen, işin gerektirdiği yetkinlere sahip olduğuna dair herhangi bir şüphe duymayan kişiler yaptıkları işleri bir süre sonra rutin bulabilmektedir. Bunun sonucu olarak işlerinde

oldukça yetkinlik sahibi olduğunu düşünen çalışanların iş tatmini davranışları negatif yönde etkilenebilmektedir. Sonuç olarak, yetkinliğin iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair oluşturduğumuz hipotez red edilmiştir. Otonomi ile iş tatmini arasında herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır. Otonominin iş tatminini pozitif yönde etkilediğine dair hipotezimiz red edilmiştir.

Tablo 21: Güçlendirme Boyutlarının İş Performansına Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Anlam	,074	1,055	,293
Yetkinlik	,416**	5,505	,000
Otonomi	,100	1,256	,211
Etki	,009	,117	,907

Bağımlı Değişken: İş Performansı
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,234 F=12,376 Sig=,000

Tablo 21'de güçlendirme boyutlarının iş performansı üzerindeki etkileri sunulmuştur. Tabloda görülen tek anlamlı ilişki yetkinlik ile iş performansı arasındadır. Güçlendirme boyutlarından yetkinliğin iş performansını ,416 gibi oldukça yüksek bir beta katsayısı ile % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Bunun sonucu olarak yetkinliğin iş performansını pozitif yönde etkilediğine ilişkin hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodaki diğer analiz göstergelerine bakacak olursak güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutlarının iş performansı üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı saptanmıştır. Böylelikle güçlendirmenin anlam, otonomi ve etki boyutlarının iş performansını pozitif yönde etkilediğine dair kurumuz hipotezlerimiz red edilmiştir.

Tablo 22: Güçlendirme Boyutlarının Duygusal Bağlılığa Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Anlam	,353**	4,813	,000
Yetkinlik	,007	,083	,934
Otonomi	,042	,505	,614
Etki	,122	1,529	,128

Bağımlı Değişken: Duygusal Bağlılık

*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,162 F=7,856 Sig=,000

Tablo 22'de güçlendirme boyutları ile duygusal bağlılık arasındaki regresyon analizine ilişkin sonuçlar gösterilmektedir. Görüldüğü üzere duygusal bağlılığı etkileyen tek boyut anlamdır. Anlam % 1 anlamlılık seviyesinde ve ,353 beta katsayı ile duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir. Anlamın duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediğine dair oluşturduğumuz hipotezimiz kabul edilmiştir. Bununla beraber diğer boyutların duygusal bağlılıkla bir ilişkisi saptanmamıştır. Güçlendirmenin yetkinlik, otonomi ve etkinin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkiler dediğimiz hipotezlerimiz red edilmiştir.

Tablo 23: Güçlendirme Boyutlarının İşten Ayrılma Niyetine Etkisi

Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Anlam	-,332**	-4,488	,000
Yetkinlik	,245**	3,066	,003
Otonomi	-,068	-,808	,420
Etki	,012	,153	,879

Bağımlı Değişken: İşten Ayrılma Niyeti
*.05 seviyesinde anlamlı (çift taraflı) **.01 seviyesinde anlamlı (çift taraflı)
R^2=,145 F=6,878 Sig=,000

Tablo 23'te güçlendirme boyutlarının işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri görülmektedir. Güçlendirmenin anlam boyutu % 1 anlamlılık seviyesinde ve -,332 gibi yüksek beta katsayısı ile işten ayrılma niyetini negatif yönde etkilemektedir. Böylelikle anlamın işten ayrılma niyetini negatif etkilediğini belirttiğimiz hipotezimiz kabul edilmiştir. Tablodan da gördüğümüz gibi güçlendirmenin otonomi ve etki boyutu işten ayrılma niyeti üzerinde bir etkisine rastlanmamıştır. Bu analizden çıkan ilginç bir sonuç güçlendirme boyutlarından yetkinliğin işten ayrılma niyetini % 1 anlamlılık seviyesinde pozitif olarak etkilemesidir. Daha önce değindiğimiz yetkinliğin iş tatminini negatif olarak etkilediği sonucuna paralel olarak saptadığımız bu sonuç oldukça ilginçtir. Bunu şöyle açıklamak mümkündür. Sahip oldukları yetkinlikler ile kendini sürekli istihdam edilebilir kılan çalışanlar, işten ayrılma niyetlerini canlı tutmaktadırlar. Bunun diğer bir sebebi yüksek uzmanlık seviyesinde olan kişilerin beklentileri artmakta ve işletmeler bu kişilerin

beklentilerini bir süre sonra karşılayamamaktadırlar. Beklentileri karşılanmayan, dolayısıyla motivasyonları ve iş tatminleri düşen bu kişiler beklentilerini karşılayabilecekleri farklı alternatifler aramaktadırlar.

3.6. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRMESİ

Güçlendirmenin başarılı bir şekilde uygulandığı takdirde birçok değişkeni etkilediği görülmektedir. Güçlendirme uygulamasının zorluğu nedeniyle diğer kavramlardan ayrıldığını ancak başarılı bir şekilde uygulanması için yönetimin gerekli ortamı yaratması gerektiğini biliyoruz. Bu uygulama çerçevesinde diğer uygulamalardan daha fazla zaman harcanması gerektiği bir gerçektir. Bununla birlikte zaman zaman farklı bakış açılarıyla süreci analiz etmenin güçlendirmenin sürekliliği açısından önem arz etmektedir. Uygulanmasının kompleks olduğu ancak güçlendirmenin başarıya ulaştığı noktada örgütsel ve bireysel birçok değişkeni olumlu yönde etkilediği yapılan araştırmalar sonucunda bilinen bir gerçektir. Araştırmamızda da literatüre paralel olarak kendilerini güçlendirilmiş hisseden çalışanların davranışlarında anlamlı farklılıkların olduğu saptanmıştır.

Yönetim literatüründe önemli bir yeri olan ve son zamanlarda yönetim uzmanları tarafından işletmelerde uygulanması gerektiği savunulan güçlendirme ve çalışan davranışları ile ilgili bu çalışmanın sonuçları hem araştırmacılara hem de uygulayıcılara yol gösterici olacaktır.

Bu tez çalışması ile güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı, duygusal bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi çalışan davranışları üzerindeki etkisinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Bu doğrultuda Kocaeli'nde faaliyet gösteren otomotiv sektörünün öncü firmalarından birinde anket uygulaması yapılmıştır. Literatürde güçlendirme ve çalışan davranışları arasındaki ilişkiyi inceleyen ve araştırma niteliğinde olan çalışmaların sayısının az olması nedeniyle, bu araştırmanın sonuçları önem taşımaktadır.

Araştırmamızın sonuçlarına geçmeden önce araştırmaya katılan çalışanların değişkenlere ilişkin verdiği cevapların ortalama değerlerinden bahsetmek faydalı olacaktır. Çalışanların güçlendirme ölçeğine verdiği cevapların ortalama 4,02

değerine ulaştığı görülmektedir. Bu sonuç katılımcıların güçlendirme algılarının oldukça yüksek olduğunu göstermektedir. Güçlendirme boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde anlam boyutunun 4,38, yetkinlik boyutunun 4,45, otonomi boyutunun 3,88, etki boyutunun 3,38 değerine ulaştığı görülmektedir. Güçlendirmenin yetkinlik boyutu diğer tüm değişkenler arasında en yüksek değere sahip olan değişkendir. Bu değere baktığımızda çalışanların işlerinde oldukça yetkin olduğuna ilişkin inançlarının çok yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler sahip oldukları uzmanlık bilgisine ve kendisine güveni yüksek olan çalışanlardır. Tüm değişkenler arasında ikinci en yüksek ortalama değere sahip olan güçlendirmenin anlam boyutudur. Bu sonuç çalışanların işlerini ortalamanın çok üzerinde bir değerle önemli ve anlamlı bulduklarını göstermektedir. Aynı zamanda katılımcıların işlerinde otonomiye sahip oldukları ve gerektiği zaman özerk davranışlar sergileyebildikleri görülmektedir. Güçlendirmenin etki boyutu 1–5 arasında yer alan ortalama değerin üzerinde olmasına rağmen boyutlar arasında ortalama değeri en düşük olan boyuttur. Böyle olmasına rağmen bu sonuç kişiler işleriyle ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde etkili olduğunu düşünmektedirler. Çalışanların yetkinlik, anlam, otonomi ve etki boyutlarına ilişkin algıları pozitif yöndedir.

İş tatmini değişkeninin ortalama değeri 4,07 olarak hesaplanmıştır. Ortalamanın oldukça üzerinde olan bu değer çalışanların işlerinden tatmin olduklarını göstermektedir. Bu sonuç çalışanların işlerini yaparken başarma duygusunu hissettiğini ve işlerini çalışmaya değer bulduklarını işaret etmektedir.

Duygusal bağlılık değişkeninin ortalama değeri 3,74'tür. Bu değer bize çalışanların işletmeye karşı ortalamanın üzerinde bir değerle duygusal bağlılık hissettiklerini göstermektedir. Çalışanlar kariyerlerinin geri kalanını bu işletmede geçirmek istediklerini, kendilerini bu kuruma ait hissettiklerini belirtmişlerdir.

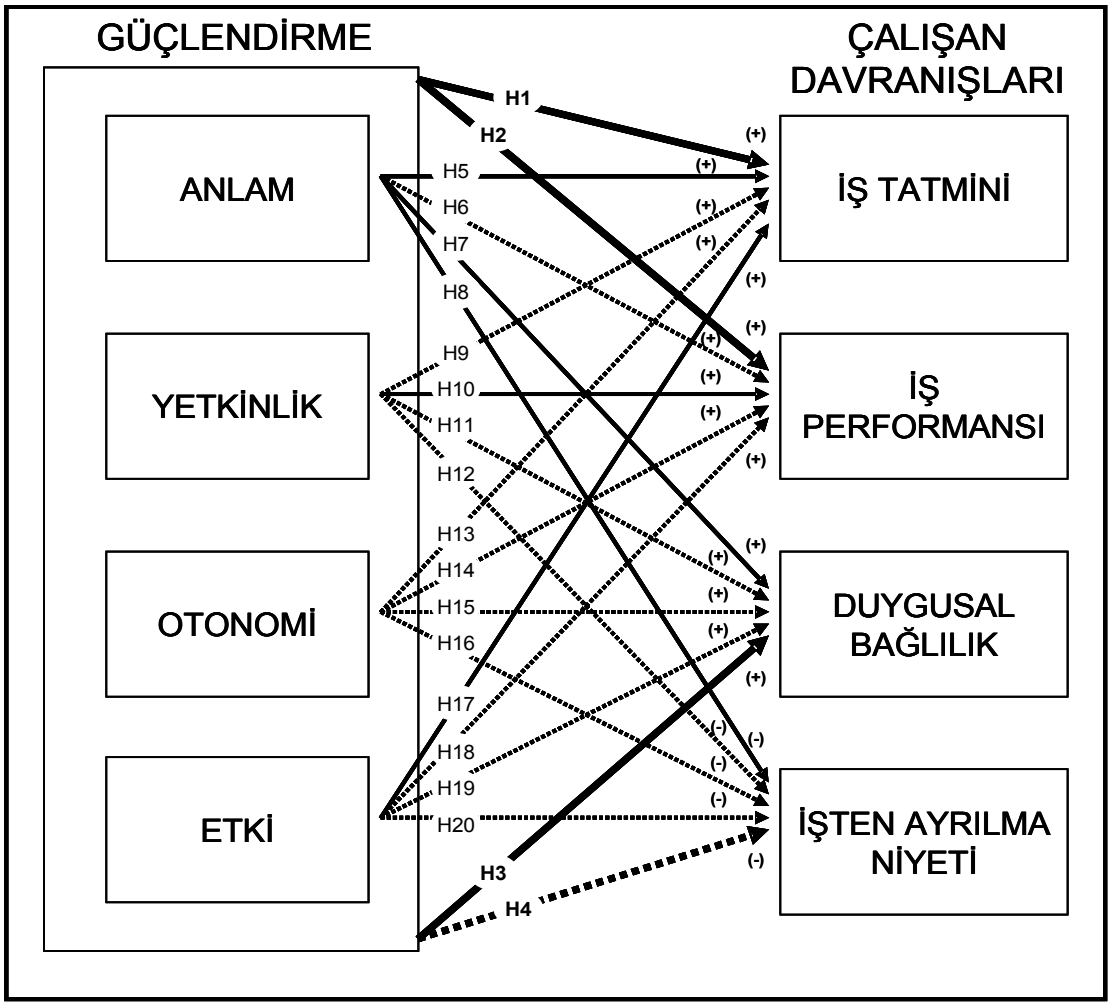
İşten ayrılma niyeti değişkeninin ortalama değeri 1,99'dur. Bu değerin ortalamadan oldukça düşük olması çalışanların aktif bir şekilde iş aramadıklarını ve önlerine çıkan ilk fırsatta bu işletmeden ayrılmayı düşünmediklerini göstermektedir.

Araştırmamızda analiz ettiğimiz bir diğer nokta güçlendirme ile demografik değişkenler arasındaki ilişkidir. Buna göre yaş ve kıdem arttıkça güçlendirme algıları

daha yoğun olarak hissedilmektedir. Buradan anlaşılacağı üzere üst kademelere doğru algılanan güçlendirme hissi artmaktadır. Ayrıca yaş ve kıdemi daha fazla olan çalışanların işlerini daha anlamlı buldukları, işlerini yaparken gerekli olan yetkinliklere sahip olduklarına ilişkin inançlarının daha fazla olduğu, işleri üzerinde daha fazla otonomi duygusuna sahip oldukları görülmektedir. Yaş, kıdem ve pozisyon seviyesi arttıkça çalışanlar işleri ile ilgili olaylar ve gelişmeler üzerinde daha fazla etkiye sahip olduklarını ve iş sonuçlarına etki eden kararlara daha fazla katılım sağladıkları görülmektedir. Ayrıca yaş ile doğru orantılı olarak evli olan çalışanların işle ilgili süreçler üzerinde daha etkili olduklarını söylenebilir.

Çalışan davranışlarının demografik özellikler ile ilişkisi incelendiğinde; üst pozisyonlardaki çalışanların işlerinden daha fazla tatmin oldukları görülmektedir. Ayrıca yaş, kıdem ve pozisyon arttıkça çalışanların duygusal bağlılıklarının arttığını göstermektedir. İş performansı ve işten ayrılma niyeti ile herhangi bir demografik değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Otomotiv sektörünün öncü firmalarından birinde yapmış olduğumuz araştırmamızda 167 eksiksiz ankete ulaşılmış ve güçlendirmenin çalışan davranışları arasında anlamlı ilişkiler saptanmıştır. Şekil 2'de araştırmamızın modeline uygun olarak kurduğumuz hipotezlerden kabul edilenler düz çizgi ile red edilenler kesikli çizgi ile gösterilmiştir.



Şekil 2: Araştırma Kapsamında Kabul ve Red Edilen Hipotezler

H1: Güçlendirmenin iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H2: Güçlendirmenin iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H3: Güçlendirmenin duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H4: Güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. (Red)

H5: Güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H6: Güçlendirmenin anlam boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)

H7: Güçlendirmenin anlam boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H8: Güçlendirmenin anlam boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)

H9: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H10: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)
H11: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H12: Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. (Red)

H13: Güçlendirmenin otonomi boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H14: Güçlendirmenin otonomi boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H15: Güçlendirmenin otonomi boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H16: Güçlendirmenin otonomi boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. (Red)

H17: Güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Kabul)
H18: Güçlendirmenin etki boyutunun iş performansı üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H19: Güçlendirmenin etki boyutunun duygusal bağlılık üzerinde pozitif yönde bir etkisi vardır. (Red)
H20: Güçlendirmenin etki boyutunun işten ayrılma niyeti üzerinde negatif yönde bir etkisi vardır. (Red)

BÖLÜM 4: SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırma sonuçları bize güçlendirmenin iş tatmini, iş performansı ve duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğunu göstermektedir. Literatüre paralel olarak çıkan bu sonuç bize güçlendirmenin gereği gibi uygulandığı, işletmelerin kendi güçlendirme tanımlarını yaptığı, güçlendirme ve boyutlarına farklı perspektiflerden baktığı, güçlendirmenin hem yapısal hem de psikolojik yönünü dikkate aldığı sürece çalışan davranışlarını olumlu yönde etkilediği ve dolayısıyla sürdürülebilir rekabet avantajı getirdiği açıktır. Çalışanların güçlendirilmesinde amaç, onları işin sahibi haline getirmektir. Kendisini işin sahibi olarak gören çalışan çalıştığı kuruma bağlanma ihtiyacı duyacaktır[149]. Aynı şekilde Spreitzer (1997) algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerinde etkileri ifade etmektedirler[150]. Ancak güçlendirmenin işten ayrılma niyeti üzerinde herhangi bir etkisine rastlanmamıştır.

Görevini anlamlı bulan bireylerin örgütlerine daha fazla bağlılık gösterecekleri ifade edilmektedir. Benzer şekilde Kanter (1983) güçlendirmenin anlamlılık boyutunun işgörende yüksek adanmışlık duygusuna ve enerji konsantrasyonuna yol açacağını öne sürmektedir. 13 kamu üniversitesinde görev yapan 222 idari çalışandan elde edilen verilere ilişkin sonuçlara göre işini anlamlı bulan idari çalışanların çalıştıkları üniversiteye duygusal olarak bağlandıkları tespit edilmiştir[151].

Çalışanların güçlendirilmesi örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Fulford ve Enz (1995) tarafından yapılan araştırmada da tatmin, performans ve bağlılığın güçlendirmenin anlam, yetkinlik ve etki boyutlarıyla ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Güçlendirme boyutlarından anlamın iş tatmini, duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkilerinin olduğu saptanmıştır.

Araştırma sonuçlarından güçlendirmenin anlam boyutunun iş tatmini ve duygusal bağlılık değişkenini pozitif yönde etkilediği görülmektedir. Literatürden farklı olarak anlam boyutunun iş performansını etkilemediği saptanmıştır. Ancak işin anlamlı olması işten ayrılma niyetini negatif etkilediği görülmüştür. Kişisel değerleri, inançları ve amaçları ile işin değer, inanç ve amaçlarını bütünleştiren çalışanların iş

[149] Erdil&Keskin, a.g.e., s.17.
[150] Spreitzer et al,a.g.e., p.685.
[151] Ceylan,Çöl,Gül, a.g.e., s.49.

tatminlerinin yüksek olduğu ve örgütlerine karşı duygusal bir bağ hissettiklerini söyleyebiliriz.

Güçlendirmenin yetkinlik boyutunun iş performansına pozitif bir etkisinin olduğu saptanmıştır. Yetkinliğin iş tatminini negatif ve işten ayrılma niyetini ise pozitif etkilediğini görmek ilginçtir. Daha önce değindiğimiz gibi bunu şöyle açıklamak mümkündür; uzmanlık bilgisine ve kendine yeterince güvenen, işin gerektirdiği yetkinlere sahip olduğuna dair herhangi bir şüphe duymayan kişiler yaptıkları işleri bir süre sonra rutin bulabilmektedir. Bunun sonucu olarak ta işlerinde oldukça yetkinlik sahibi olduğunu düşünen çalışanların iş tatmini davranışları negatif yönde etkilenebilmektedir. Sahip oldukları yetkinlikler ile kendini sürekli istihdam edilebilir kılan bu çalışanlar, işten ayrılma niyetlerini canlı tutmaktadırlar. Bunun diğer bir sebebi yüksek uzmanlık seviyesinde olan kişilerin beklentileri artmakta ve işletmeler bu kişilerin beklentilerini bir süre sonra karşılayamamaktadırlar. Beklentileri karşılanmayan, dolayısıyla motivasyonları ve iş tatminleri düşen bu kişiler beklentilerini karşılayabilecekleri farklı alternatifler aramaktadırlar.

Güçlendirmenin otonomi boyutunun herhangi bir değişkeni etkilediğine dair anlamlı bir sonuç bulunmamıştır.

Güçlendirmenin etki boyutunun iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır. Örgütsel sonuçlara etki edebildiğini algılayan çalışanlar işlerinde daha fazla tatmin duygusu yaşamaktadırlar. Etkinin diğer değişkenlerle bir anlamlı bir ilişkisine rastlanmamıştır.

EK

ANKET FORMU

Bu anket çalışması Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon anabilim dalında yapılan yüksek lisans tezi ile ilgili bir çalışmadır. Bu araştırma ile, güçlendirmenin çalışan davranışları ile ilişkilerinin değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Tamamen akademik bir amaca yönelik olarak yapılan bu araştırmada, verdiğiniz kişisel cevaplarınız ciddi bir **gizlilik** içinde değerlendirilecektir. Katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

Saygılarımızla.

Yrd.Doç.Dr.Hülya Gündüz Çekmecelioğlu
hulya_gunduz@hotmail.com
0 262 303 16 37

Yüksek Lisans Öğrencisi Tuğçe Çakır
tugcecakir@gmail.com
0 262 315 20 72

ANKETİ DOLDURAN KİŞİ İLE İLGİLİ BİLGİLER:

Yaşınız: a) 30'dan az b) 30 – 35 c) 36 - 40 d) 41 - 50 e) 51 ve üstü

Cinsiyetiniz: a) Bayan b) Erkek

Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar

Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise ve dengi c) Meslek Yüksek Okulu d) Üniversite e) Lisansüstü f)Doktora

Kaç yıldır bu işyerinde çalışıyorsunuz? a) 1 – 5 yıl b) 6 – 10 yıl c) 11 – 15 yıl d) 16 – 20 yıl e) 21 ve üzeri

İşletme içindeki statünüz: a) Üst Düzey Yönetici (Direktör-Müdür) b) Orta Düzey Yönetici (Şef-Sorumlu-Koordinatör) c) Kadrolu Memur-Uzman d) Outsourced Memur-Uzman

Aşağıdaki ifadelere ne ölçüde katıldığınızı her ifadenin karşısındaki seçeneklerden uygun gördüğünüz rakamın üzerini (X) işaretleyerek belirtiniz.

(1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum

	GÜÇLENDİRME VE ÇALIŞAN DAVRANIŞI ANKETİ	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yaptığım iş benim için çok önemlidir	1	2	3	4	5
2	İşimle ilgili olarak yaptığım faaliyetlerin benim için özel bir anlamı vardır	1	2	3	4	5
3	Yaptığım iş benim için anlamlıdır	1	2	3	4	5
4	İşimi yapmak için gerekli yeteneklere sahip olduğuma eminim	1	2	3	4	5
5	İşimi yapmak için gereken kapasite açısından kendime güvenim var	1	2	3	4	5
6	İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim	1	2	3	4	5
7	İşimi nasıl yapacağıma karar vermede önemli derecede özerkliğe sahibim	1	2	3	4	5
8	İşimi nasıl yürüteceğime kendi başıma karar verebilirim	1	2	3	4	5
9	İşimi nasıl yapacağım konusunda oldukça bağımsız davranabildiğim fırsatlara sahibim	1	2	3	4	5
10	Bölümümdeki gelişmeler üzerindeki etkim oldukça fazladır	1	2	3	4	5
11	Bölümümdeki olaylar üzerindeki kontrolüm oldukça fazladır	1	2	3	4	5
12	Bölümümdeki olaylar üzerindeki nüfuzum oldukça fazladır	1	2	3	4	5
13	İşim bana başarma duygusu veriyor	1	2	3	4	5
14	İşim tatmin edicidir	1	2	3	4	5
15	İşimde çalışmaya değer birşey yapıyorum	1	2	3	4	5
16	İşlerimi zamanında tamamlarım	1	2	3	4	5
17	Hedeflerimi gerçekleştiririm ya da aşarım	1	2	3	4	5
18	Problem çıktığında hızla çözerim	1	2	3	4	5
19	Mutlaka kalite standartlarında ya da üstünde ürünler üretirim	1	2	3	4	5

20	Kariyerimin kalan kısmını bu şirkette geçirmekten mutluluk duyarım	1	2	3	4	5
21	Şirketin problemlerini kendi problemim gibi hissediyorum	1	2	3	4	5
22	Bu şirkette kendimi ailenin bir parçası gibi hissederim	1	2	3	4	5
23	Bu şirkete karşı duygusal bir bağ hissediyorum	1	2	3	4	5
24	Bu şirket benim için çok fazla kişisel bir anlam taşıyor	1	2	3	4	5
25	Bu şirkete ait olduğuma dair güçlü bir his duyuyorum	1	2	3	4	5
26	Bağlı olduğum yönetici iş ile ilgili sorunların çözümünde bana yardımcı olur	1	2	3	4	5
27	Yöneticim yeteneklerimi geliştirmemi ve yeni beceriler elde etmemi cesaretlendirir	1	2	3	4	5
28	Yöneticim çalışanların önemli kararlara katılmasını cesaretlendirir	1	2	3	4	5
29	Bağlı olduğum yönetici çalışanların düşünceleri ve hisleri hakkında bilgi sahibidir	1	2	3	4	5
30	Yöneticim yapılan iyi işleri över	1	2	3	4	5
31	Yöneticim yaptığım iyi işler için beni ödüllendirir	1	2	3	4	5
32	Yöneticim yaptığım iş ve işin sonuçları ile ilgili bana bilgi verir	1	2	3	4	5
33	Bu kurumdan ayrılmayı düşünüyorum	1	2	3	4	5
34	Aktif bir şekilde alternatif bir iş arıyorum	1	2	3	4	5
35	Mümkün olan ilk fırsatta bu kurumdan ayrılacağım	1	2	3	4	5
36	İş yükü ağır olan arkadaşlarıma yardımcı olurum	1	2	3	4	5
37	İşe gelmemiş olanlara yardım etmeye çalışırım	1	2	3	4	5
38	İşle ilgili problemi olan arkadaşlarıma gönüllü olarak yardımcı olurum	1	2	3	4	5
39	Kuruma yeni katılan kişilerin işlerine uyum sağlamalarına yardımcı olurum	1	2	3	4	5
40	Karar alırken kararlarımdan etkilenebilecek diğer kişilere ve yöneticime danışırım	1	2	3	4	5
41	Başkalarının hakkını suistimal etmem	1	2	3	4	5
42	Başka çalışanlarla çıkabilecek sorunları engellemede elimden geleni yaparım	1	2	3	4	5
43	Herhangi bir önemli davranışta bulunmadan önce ilgili kişilere bilgi veririm	1	2	3	4	5
44	Gereksiz şeylerden şikayet ederek çok zaman harcadığımı düşünmüyorum	1	2	3	4	5
45	Sorunları aslında olduklarından daha büyük görme eğiliminde olduğumu sanmıyorum	1	2	3	4	5
46	Sürekli olarak işi bırakmak istediğinden söz eden biri değilim	1	2	3	4	5
47	Her zaman olaylarla ilgili olumsuz yanlardan çok, olumlu yanlara odaklandığımı düşünüyorum	1	2	3	4	5
48	Her zaman dakik olmaya çalışırım	1	2	3	4	5
49	Hiçbir zaman uzun öğle araları almak istemem	1	2	3	4	5
50	Fazladan mola almak istemem	1	2	3	4	5
51	Hiç kimse izlemediğinde bile kurumun kural, düzenleme ve prosedürlerine uyarım	1	2	3	4	5
52	Kurumun sürekli gelişmesine hizmet edecek faaliyetlerde bulunurum	1	2	3	4	5
53	Görevim olmayan fakat kurum imajına yardımcı olan faaliyetlere istekli olarak katılırım	1	2	3	4	5
54	Kurumumla ilgili toplantı ve aktivitelerle ilgilenir ve bunlara aktif olarak katılırım	1	2	3	4	5
55	Kurumumla ilgili gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım	1	2	3	4	5

YARARLANILAN KAYNAKLAR

AKDEMİR Ali, İşletme Bilimine Giriş, Eskişehir, 2001.

APPELBAUM Steven H., HÉBERT Danielle, LEROUX Sylvie, "Empowerment: Power, Culture and Leadership – A Strategy or Fad For The Millennium?", Journal of Workplace Learning, Vol.11, No.7, 1999, pp.233-254.

ARDIÇ K., TÜRKER B., "Kamu ve Vakıf Üniversitelerindeki Akademik Personelin İş Tatmin Düzeyinin Karşılaştırılması", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 24-26 Mayıs 2001, İstanbul.

ATAMAN Göksel, İşletme Yönetimi, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.

BAKAN İsmail, "İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesi Yönünde Atılan Yeni Bir Adım: İşletmelerde Çalışanların Yetkilendirilmesi", Hacettepe Üniversitesi, İİBF Dergisi, Cilt.22, Sayı.1, 2004, ss.181-207.

BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE Tuğba, "Örgütsel İletişim İle İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması", Akdeniz İİBF Dergisi, Sayı.7, 2004. ss.1-30.

BALAY Refik, Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2000.

BARUTÇUGİL İsmail, Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.

BİÇER Mehmet, "Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim ile ilişkisi: Sigorta ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü), 2005.

BİNGÖL Dursun, Personel Yönetimi ve Beşeri İlişkiler, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Yayınları, 1990.

BOLAT Tamer, "Personeli Güçlendirme: Davranışsal ve Bilişsel Boyutta İncelenmesi ve Benzer Yönetim Kavramları İle Karşılaştırılması", Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt.17, Sayı.3- 4, 2003, s.199-219.

BOWEN David E., LAWLER Edward E., "The Empowerment of Service Workers:What, Why, How and When", Sloan Management Review, Vol.33, No.3, 1992, pp.31(9).

BÖRÜ Deniz, "Örgütlerde Güven Ortamın Yaratılmasında İlk Adım, Güvenilir İnsanlar Kim ?", 9. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul,2001, ss.1-14.

CACIOPPE Ron, "Structured Empowerment: An Award-Winning Program at the Burswood Resort Hotel", Leadership & Organization Development Journal, Vol.19, No.5, 1998, pp.264-274.

CEYLAN Adnan, ÇÖL Güner, GÜL Hasan, "İşin Anlamlılığını Belirleyen Sosyal-Yapısal Özelliklerin Güçlendirmeye Olan Etkileri ve Sonuçları Üzerine Bir Araştırma", Doğuş üniversitesi Dergisi,6 (1),2005, pp.35-51.

CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., "The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice", Academy of Management Review, Vol.13, No.3, 1988, pp.471-482.

ÇÖL Güner, "Güçlendirme ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Araştırma", Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 2004.

ÇÖL Güner, "Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt.9(1),2008.

DEMİRCAN Nigar, ERGÜN Ercan, ÇÖL Güner, "Üniversite Personelinin Güçlendirme Algılarının Örgüte Bağlılık Üzerindeki Etkisi", Dokuz Eylül İİBF Dergisi, 5, 1 (2004), ss.1-22.

DEMİRCAN Nigar, "Örgütsel Güvenin Bir Ara Değişken Olarak Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi:Eğitim Sektöründe Bir Uygulama", (Basılmamış Doktora Tezi, GYTE, SBE) 2003.

DOĞAN Selen, "Personel Güçlendirme Rekabette Başarının Anahtarı", 2. Baskı, İstanbul, Kare Yayınları, 2006.

DOĞAN Selen, KILIÇ Selçuk, "Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi", Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.29, 2007.

ERDİL Oya, KESKİN Halit, "Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, Cilt.32, Sayı.1, 2003, s.7-24.

ERDİL Oya, ve Diğerleri, "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu İle İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", Doğuş Üniversitesi Dergisi, Sayı.5(1) 2004.

EREN Erol, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,9. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2007.

ERSTAD Margaret, "Empowerment and Organizational Change", International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol.9, No.7, 1997, pp.325-333.

ERDOĞMUŞ Nihat, Örgütlerde Yetki Devrinden Personelin güçlendirilmesine Geçişte Yöneticilerde Koçluk (Coaching) Becerilerinin Geliştirilmesi, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu, İstanbul (1997)

FULFORD Mark D., ENZ Cathy A., "The Impact of Service Employees", Journal of Managerial Issues, Vol.7, No.2, 1995, pp.161-175.

GEROY Gary D., WRIGHT Phillip C., ANDERSON Joan, "Strategic Performance Empowerment Model", Empowerment in Organizations, Vol.6, No.2, 1998, pp.57-65.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, KELEŞ Özlem, ÇAKIR Tuğçe, "Bilgi Toplumunda Güçlendirmenin Belirleyicileri Üzerine Bir Araştırma", 5. Bilgi, Ekonomi,Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı, 2. Cilt, 2006, s.613-628.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, "Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi:Bir Araştırma" Cumhuriyet Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt.6, Sayı.2, 2005.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, EREN Erol, "Psikolojik Güçlendirme, Örgütsel Bağlılık ve Yaratıcı Davranış Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Yönetim Yıl: 18, Sayı.57, 2007.

GÜNDÜZ ÇEKMECELİOĞLU Hülya, KELEŞ Özlem, "Örgüt İklimi, Güçlendirme ve İş Performansı Arasındaki İlişkilerin Değerlendirilmesi", Muhan Soysal İşletmecilik Konferansı, 2008.

GÜRBÜZ Sait, YÜKSEL Murat, "Çalışma Ortamında Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", Doğuş Üniversitesi Dergisi, 9(2), 2008, ss.174-190.

HACKMAN J. Richard, OLDHAM Greg R., "Motivation Trough The Design Of Work:Test of a Teory", Organizational Behavior And Human Performance, Vol.16,1976, pp.250-279.

HECHANOVA Ma. Regina M., ALAMPAY Ramon Benedicto A., FRANCO Edna P., "Psychological Empowerment, Job Satisfaction And Performance Among Filipino Service Workers", Asian Journal of Social Psychology, Vol.9, 2006, pp.72-78.

HONOLD Linda, "A Review of The Literature on Employee Empowerment", Empowerment in Organizations, Vol.5, No.4, 1997, pp.202-212.

HOWARD Larry W., FOSTER S. Thomas, "The Influence of Human Resource Practices on Empowerment and Employee Perceptions of Management Commitment to Quality", Journal of Quality Management, Vol.4, No.l ,1999, pp.5-22.

HU Stella L.Y., LEUNG Louis, "Effects of Expectancy-Value, Attitudes, And Use of The Internet on Psychological Empowerment Experienced By Chinese Women At The Workplace", Telematics and Informatics, No.20, 2003, pp.265-382.

KIRKMAN Bradley, SHAPIRO Debra L., "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction And Organizational Commitment In Self-Managing Work Teams: The Mediating Role Of Employee Resistance", Academy of Management Journal, 2001.

KOBERG Christine S., BOSS R. Wayne, SENJEM Jason C., GOODMAN Eric A., "Antecedents and Outcomes of Empowerment, Empirical Evidence From The Healt Care Industry", Group & Organization Management, Vol.24, No.1, 1999, pp.71-91.

KOÇEL Tamer, İşletme Yöneticiliği,11. Bası, İstanbul, Arıkan Basım Yayım, 2007.

KİTAPÇI Hakan, ÇAKAR Nigar D., Bülent Sezen, "The Combined Effects of Trust and Employee Identification on Intention to Quit", Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt.3, Sayı.12 (2005), s.33-41.

MENON Sanjay T., "Employee Empowerment: An Integrative Psychological Approach", International Review, 50 (1), 2001, pp.153-180.

MEYER John P., ALLEN Natalie J., TOPOLNYTSKY Laryssa, "Commitment in a Changing World of Work", Canadian Psychology, Vol.39, No.1-2., 1990, pp.83-93.

MOK Esther, AU-YEUNG Betty, "Relationship Between Organizatinol Climate and Empowerment of Nurses in Hong Kong", Journal of Nursing Management,, Vol.10, 2002, pp.129-137.

NYKODYUM Nick, SIMONETTI Jack L., NIELSEN Warren R., WELLING Barbara, "Employee Empowerment", Empowerment in Organizations, Vol.2, No.3, 1994, pp.45-55.

QUINN Robert E., SPREITZER Gretchen M., "The Road to Empowerment: Seven Questions Every Leader Should Consider", Organizational Dynamics, Vol.26, No.2, 1997, pp.37-49.

ÖĞÜT Adem, AKGEMCİ Tahir, DEMİRSEL M.Tahir, "Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi Bağlamında Örgütlerde İşgören Motivasyonu Süreci", Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,Sayı.12, 2004.

ÖZGEN Hüseyin, ÖZTÜRK Azim, YALÇIN Azmi, İnsan Kaynakları Yönetimi, Adana: Nodel Yayım Dağıtım,2002.

RODRIGUES Carl A., "Employee Participation And Empowerment Programs Problems of Definition And Implementation", Empowerment in Organizations, Vol.2, No. 2, 1994, pp.29-40.

SAĞLAM Güler, ERGENELİ Azize, " Psikolojik Güçlendirme Algısı ve Bazı Demografik Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi", Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi, 21(1), 2003, s.129-150.

SIEGALL Marc, GARDNER Susan, "Contextual Factors of Psychological Empowerment", Personel Review, Vol.29, No.6, 2000, pp.703-722.

SIGLER Tracey Honeycutt, PEARSON Christine M., "Creating an Empowering Culture: Examining The Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment", Journal of Quality Management, 5 (2000), pp.27-52.

SPREITZER Gretchen M., "Psychological Empowerment in The Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation", Academy of Management Journal, Vol.38, No.5,1995, pp.1442-1465.

SPREITZER Gretchen M., "Social Structural Characteristics of Psychological Empowerment", Academy of Management Journal, Vol.39, No.2, 1996, pp.483-504.

SPREITZER Gretchen M., KIZILOS Mark A., NASON Stephen W., "A Dimensional Analysis of The Relationship Between Psychological Empowerment and Effectiveness, Satisfaction, and Strain", Journal of Management, Vol.23, No.5, 1997, pp.679-704.

THOMAS Kenneth W., VELTHOUSE Betty A., “Cognitive Elements of Empowerment: An 'Interpretive' Model of Intrinsic Task Motivation”, The Academy of Management Review, Vol.15, No.4, 1990, pp.666-681.

WILKINSON Adrian, “Empowerment: Theory and Practice”, Personnel Review, Vol.27, No.1, 1998, pp.40-56.

ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında İstanbul'da doğan Tuğçe Çakır, ilk ve orta öğrenimini burada tamamladı. 1999 yılında İstanbul Şehremini Lisesi'nden mezun oldu. 2005 yılında Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F İşletme Bölümü'nde lisans eğitimini tamamladı. 2006 yılından beri Türk Pirelli Lastikleri A.Ş.'de İnsan Kaynakları Uzmanı olarak görev yapmaktadır.